

**Белорусский национальный технический университет**  
Международный институт дистанционного образования  
Кафедра «Информационные технологии в управлении»

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

для специальностей  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и  
1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»

Составители: Седнина Марина Александровна, Кандричина Ирина Николаевна

Минск  
БНТУ  
2023

### **Перечень материалов**

1. Конспект лекций по дисциплине
2. Примерная тематика и содержание семинарских занятий
3. Методические указания по выполнению контрольной работы
4. Учебная программа дисциплины
5. Вопросы к зачету и экзамену
6. Тематика рефератов
7. Тестовые задания для самоконтроля
8. Учебная программа дисциплины
9. Глоссарий
10. Персоналии в области управления персоналом

### **Пояснительная записка**

#### *Цели ЭУМК:*

- 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;
- 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.

#### *Особенности структурирования и подачи учебного материала*

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 примерную тематику и содержание семинарских занятий. Раздел контроля знаний включает методические указания по выполнению контрольной работы, перечень вопросов к зачету и экзамену, тематику рефератов, тестовые задания для самоконтроля. Во вспомогательном разделе находится учебная программа дисциплины, глоссарий и персоналии в области управления персоналом

#### *Рекомендации по организации работы с ЭУМК*

ЭУМК содержит активные ссылки, позволяющие оперативно найти необходимый материал.

## СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	4
Тема 1. Система работы с персоналом в организации .....	4
Тема 2. Персонал как основной ресурс управления .....	12
Тема 3. Методы и модели управления персоналом .....	21
Тема 4. Кадровая политика и стратегия развития организации .....	32
Тема 5. Планирование и профессиональный отбор персонала .....	39
Тема 6. Оценка и аттестация персонала.....	55
Тема 7. Трудовая адаптация работников и развитие персонала.....	67
Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала .....	84
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	90
Примерная тематика и содержание практических занятий .....	90
КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ.....	93
Методические указания по выполнению контрольной работы .....	93
Вопросы к зачету и экзамену .....	105
Тематика рефератов .....	107
Тестовые задания для самоконтроля.....	110
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ .....	118
Учебная программа дисциплины.....	118
Глоссарий .....	131
Персоналии в области управления персоналом.....	160

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Конспект лекций по дисциплине

#### Тема 1. Система работы с персоналом в организации.

*Сущность управления персоналом. Основные понятия управления персоналом. Характеристика целей, задач управления персоналом. Дерево целей управления персоналом. Задачи управления персоналом. Функции управления персоналом.*

*Система управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Механизм и организация управления.*

#### 1.1. Сущность и основные понятия управления персоналом.

**Управление персоналом** – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;
- постоянное совершенствование системы работы с персоналом

Управление как наука обладает своим понятийно-категориальным аппаратом - совокупностью терминов, содержание и объем которых позволяют правильно отображать закономерности, взаимосвязи и факторы данной науки, к которым относятся такие понятия как рабочая сила, рабочие, служащие, специалисты, специалисты, **кадры**, человеческие ресурсы, **профессия** и другие.

**Персонал** представляет собой 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. Цели и задачи управления персоналом.

**Главная цель системы управления персоналом:** обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется **система управления персоналом организации**. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Итак, под **управлением персоналом организации** будем понимать целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

**Основными задачами управления персоналом являются:**

1. формирование системы управления персоналом;
2. планирование кадровой работы;
3. разработка оперативного плана работы с персоналом;
4. проведение маркетинга персонала;
5. определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации предусматривает **информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом**.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности экономической и социальной эффективности и совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

### **1.3 Дерево целей управления персоналом.**

Для достижения генеральной цели администрация организации определяет цели 1,2 и 3-го уровней.

#### **К целям 1-го уровня относятся:**

- 1) планирование и маркетинг персонала;
- 2) учет и наем персонала;
- 3) организация трудовых отношений;
- 4) обеспечение нормальных условий труда;
- 5) обеспечение развития персонала;
- 6) мотивация и стимулирование персонала;
- 7) социальное развитие персонала;
- 8) развитие организационных структур управления;
- 9) правовое обеспечение управления персоналом;
- 10) информационное обеспечение управления персоналом.

#### **Цели 2-го уровня включают:**

- 1) обучение персонала;
- 2) повышение квалификации персонала;
- 3) введение в должность и адаптация новых работников;
- 4) оценка кандидатов на вакантную должность;
- 5) аттестация персонала;
- 6) реализация деловой карьеры;
- 7) создание системы служебно-профессионального продвижения;
- 8) организация работы с кадровым резервом;
- 9) организация рационализации и изобретательства.

#### **Цели 3-го уровня заключаются в:**

- 1) определении потребности в обучении;
- 2) распределении средств на обучение;
- 3) составлении учебных планов и программ;
- 4) организации и оценке процесса обучения.

### **1.4 Функции управления персоналом.**

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, а именно:

1. **Планирование персонала** (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

2. **Определение способов рекрутинга** (привлечения) персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

3. **Маркетинг персонала.** Его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

4. **Подбор, оценка, отбор и приём на работу сотрудников.** Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США - до 16 - 18 часов;

5. **Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие.** Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

6. **планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника.** Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7. **руководство персоналом.** Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления,

призвано объединять, координировать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми.

**8. Управление расходами на персонал** предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

**9. Организация рабочего места**, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция позволяет учитывать различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

**10. Высвобождение персонала.** В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

**11. Кадровое делопроизводство:** сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

**12. Управление информацией.** Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

**13. Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала.** Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль;

**14. Контроль за персоналом,** обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц,

но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

**15. Правовое регулирование трудовых отношений.** Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.

Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

**16. Обеспечение репутации организации,** ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Функции управления персоналом осуществляются его **субъектами** – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью.

**Субъектами управления персоналом** являются:

- руководители всех уровней;
- службы персонала (отделы кадров);
- органы трудовых коллективов;
- советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов;
- кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на предприятии.

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и, прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами

труда: профсоюзы; собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

### 1.5 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.

**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 (таблица 1.1).

Концепция управления персоналом включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

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

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой, – на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

**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.

Таблица 1.1 - Эволюция 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)
XXI век.	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация для людей)

**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 (конституция, Трудовой кодекс и пр.) и отражаться в соответствующих документах (например, в Уставе организации).

## Тема 2. Персонал как основной ресурс управления.

*Признаки и характеристики персонала. Классификация персонала. Понятие трудового потенциала.*

*Оборот персонала, его причины и последствия.*

### 2.1. Понятие и классификация персонала.

**Трудовые ресурсы** – это трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными возможностями для участия в трудовой деятельности. Эффективность деятельности предприятия зависит от квалификации кадров (персонала).

**Персонал предприятия** – это наемные работники, заключившие трудовой договор с работодателем. Если собственники участвуют в деятельности предприятия и получают заработную плату и часть прибыли, то они включаются в персонал предприятия.

Введение термина «персонал» как множественного числа слова «персона» вместо терминов «кадры», «штатные единицы» отражает восприятие персонала как главного ресурса организации в силу уникальности его качеств и возможностей.

Персонал рассматривается со следующих позиций:

1. как совокупность работников в организации, чей труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг, независимо от формы и характера трудовых отношений между работником и организацией;
2. как работники всех категорий, труд которых интегрирован в общие трудовозатраты организации и на оплату которого расходуются учитываемые средства организации.

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку:

- является одушевленным, в отличие от других факторов производства;
- имеет возможность самостоятельно принимать решения;
- обладает способностью к творчеству;
- критически оценивает предъявляемые к нему требования;
- имеет субъективные интересы;
- чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которые не определена.

**Классификация персонала предприятия** осуществляется по следующим признакам:

1) по имущественным отношениям:

- собственники предприятия, то есть учредители;
- наемные работники;

2) по степени участия в производственной деятельности:

- промышленно-производственный персонал;
- непроизводственный персонал;

3) по категориям:

- рабочие, включая основных и вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал и охрану предприятия;
- служащие, включая руководителей, специалистов и технических исполнителей;

4) по месту основной работы:

- состоящие в штате;
- не состоящие в штате.

К **промышленно-производственному персоналу** относятся работники, занятые в производственной деятельности и обслуживании производства: это работники цехов, заводоуправления, лабораторий и др.

**Непроизводственный персонал** – это работники, обслуживающие непромышленные хозяйства, например, ЖКХ, медпункты, столовые, находящиеся на балансе предприятия.

Согласно **классификации персонала по категориям** принято выделять две основные группы персонала в соответствии с их участием в процессе производства:

- производственный персонал (рабочие),
- управленческий персонал (служащие).

**Производственный персонал (рабочие)** - персонал, в деятельности которого преобладает физический труд.

Производственный персонал подразделяется на:

- **основной персонал** (заняты в производстве),
- **вспомогательный персонал**, деятельность которого направлена на обеспечение производственного процесса, однако в самом производстве он не участвует.

По степени квалификации выделяют следующие **группы производственного персонала (рабочих)**:

- *высококвалифицированные рабочие*, окончившие средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года;
- *квалифицированные рабочие*, окончившие профессионально-технические училища или прошедшие производственное обучение в течении 6-24 месяцев;
- *малоквалифицированные рабочие*, прошедшие производственную подготовку в течении 2-5 месяцев;
- *неквалифицированные рабочие*, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

Выделяют рабочих *механизированного и ручного труда*. При этом различают следующие категории: работающие при помощи автоматов; выполняющие работу при помощи машин и механизмов; работающие вручную; выполняющие работу по ремонту и наладке машин и механизмов.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде: более высокий разряд соответствует более высокой квалификации. Иногда, например, на транспорте, последняя характеризуется классностью, но в отличие от первого разряда первый класс считается самым высоким.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал: дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства, уборщики производственных помещений.

**Управленческий персонал (служащие)** – персонал занятый преимущественно умственным, квалифицированным трудом. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала.

Управленческий персонал делится на 3 группы: *руководители, специалисты и технические исполнители (другие служащие)*.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

Руководители осуществляют функции управления. Условно руководителей подразделяют на 3 уровня: *высший* (организации в целом), *средний* (основных структурных подразделений), *низовой* (работающий с исполнителями).

Руководители высшего уровня организации наделены полномочиями действовать от имени организации, представляя ее интересы в любых инстанциях, включая судебные.

В зависимости от масштабности управления различают:

- *линейных руководителей*: отвечают за принятие решений по всем функциям управления;
- *функциональных руководителей*: реализуют определенные функции управления.

**Специалисты** являются наиболее многочисленной подгруппой служащих, выполняющая работу, которая требует определенной квалификации. Специалисты различного профиля заняты созданием и внедрением в производство новых знаний, знаний в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных

производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей.

К **специалистам** относятся лица, обладающие специальными знаниями и навыками, опытом работы в определенной отрасли экономики, получившие специальность высшего или среднего специального образования, подтвержденному присвоением лицу квалификации «дипломированный специалист».

В зависимости от уровня подготовки различают *специалистов высшей квалификации* (осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами) и *специалистов средней квалификации* (исполнители работ).

Технические исполнители (другие служащие) - служащие, выполняющие регламентированные и методически проработанные, периодически повторяющиеся работы, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Наименования должностей технических исполнителей: кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты и т.д.

В зависимости от сложности работы персонал подразделяется по профессиям, специальностям и квалификации.

**Профессия** – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенных видов работ. Например, профессия – экономист.

**Специальность** – это деление внутри профессии, требующее дополнительных навыков и знаний для выполнения конкретной работы. Например, специальность «Финансы и кредит».

**Квалификация** – совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности. Например, квалификация экономист-менеджер.

## 2.2. Понятие трудового потенциала

Носителем (источником) трудового потенциала является человек, который в процессе своего жизненного цикла приобретает определенные навыки и способности к деятельности в некоторых предметных областях, формирует и реализует по возможности свой трудовой потенциал.

*Трудовой потенциал* включает совокупность различных качеств работника, которые связаны:

- со способностью и склонностью к труду, состоянием его здоровья, выносливостью и всем тем, что отражает физический и психологический потенциал;
- с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации;
- с уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей.

**Трудовой потенциал** – это:

1. «совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность. Это способности, склонности, здоровье, объем знаний, навыков, умений и т.д.»;
2. «интегральная характеристика совокупной способности к труду (в ее количественном и качественном выражении), которая определяет возможности как отдельного работника, так и совокупного работника по их участию общественно-полезной деятельности»;
3. «потенциал рабочего времени человека, обладающего совокупностью общепрофессиональных и профессионально-квалификационных характеристик, которые с учетом исторических, демографических, национальных и других особенностей могут быть использованы в той или иной сфере общественного воспроизводства».

Представляется продуктивным выявление специфических свойств трудового потенциала на разных уровнях управления экономикой, трудового потенциала отдельного работника, трудового потенциала фирмы (микроуровень), отрасли (мезоуровень), страны (макроуровень).

**Виды (и компоненты) трудового потенциала:**

- *трудовой потенциал работника*: психофизиологический, квалификационный, личностный);
- *трудовой потенциал организации*: кадровый, профессиональный, квалификационный, организационный);
- *трудовой потенциал общества* (здоровье, нравственность, творчество, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени).

**Трудовой потенциал работника (ТПР)** представляет собой совокупную способность физических и интеллектуальных свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности и самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве.

ТПР включает в себя:

– *психофизиологический потенциал* – способности и склонности человека, состояние его здоровья, **работоспособность**, выносливость, тип нервной системы и т.п.;

– *квалификационный потенциал* – объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;

– *социально-личностный потенциал* – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Психофизиологический потенциал. Здоровье человека на 10-15% зависит от деятельности учреждений здравоохранения, на 15-20% от генетических факторов, на 20-25% от состояния окружающей среды и на 50-55% от условий и образа жизни людей, неотъемлемой составной частью которого является физическая культура и спорт.

Квалификационная составляющая трудового потенциала, с одной стороны, характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда, а с другой – является фактором, формирующим отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность труда.

Выделение социально-личностной составляющей в составе трудового потенциала призвано акцентировать внимание на потенциальных, т.е. либо перспективных, либо попросту «неиспользуемых» социальных возможностях работника. Данная составляющая характеризует способность человека к саморазвитию.

*Структура социально-личностной составляющей* включает в себя следующие основные элементы:

- способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал);
- творческие способности (творческий потенциал);
- ценностно-мотивационные свойства (идейно-мировоззренческий и нравственный потенциал).

Оценка трудового потенциала работника должна предусматривать определение количества, качества, соответствия и меры использования этого потенциала в целях организации.

Очень важно, уяснив механизм действия каждого из компонентов трудового потенциала работника, *создать адекватные его способностям и возможностям условия труда*, при которых возможно использовать скрытые резервы работника. Немаловажным качеством трудового потенциала является *соответствие способностей характеру выполняемой работы*. На

практике несоответствие потребностей производства возможностям работников выражается в нерациональном кадровом составе, плохом распределении трудовых обязанностей, неудовлетворении трудом и т.д.

**Трудовой потенциал организации (ТПО)** - совокупность работников, которые работают в организации.

Структура трудового потенциала персонала организации – это соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Важным фактором, количественно и качественно определяющим трудовой потенциал персонала организации, служит *уровень организации производства и управления им*. Значимость названного фактора столь велика, что его приходится учитывать при актах купли-продажи бизнеса и при определении его реальной капитализации.

ТПО формируется в рамках локального рынка труда, который поставляет образованное и профессионально подготовленное население в организацию. Территориальная подсистема создает условия для производства, распределения и потребления человеческих ресурсов и оказывает как прямое, так и косвенное воздействие на процесс использования рабочей силы.

В трудовом потенциале организации выделяют *кадровую и организационную составляющие*.

Кадровая составляющая включает в себя:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);
- познавательные способности (образовательный потенциал).

Факторы формирования ТПО:

- социально-экономические (воспроизводство населения, трудовое законодательство);
- территориальные (мобильность населения (миграция, текучесть), природно-климатические условия);
- отраслевые (организация труда, психологический климат);
- индивидуальные (социальные характеристики (пол, возраст), состояние здоровья).

*Кадровая составляющая трудового потенциала может быть рассмотрена с двух позиций*. Субъективно она выступает как форма личностного самовыражения и удовлетворения потребностей индивида и может рассматриваться как способность человека выполнять определенные виды работ. Объективно она является выражением набора характеристик, отражающих материально-техническую и социально-экономическую определенность совокупности профессий.

*Повышение кадровой составляющей трудового потенциала* включает в себя проведение работ по профессиональной ориентации, приему и расстановке кадров; повышению содержательности труда работников; адаптации молодежи и вновь принятых работников на предприятии; повышение образовательного, профессионального и квалификационного уровня кадров и их продвижению на производстве; расширению объема работ по переподготовке работников.

Таким образом, трудовой потенциал персонала определяет управленческую специфику организации и ее конкурентоспособность.

Трудовой потенциал страны – достаточно широкое макроэкономическое понятие, характеризующее совокупную общественную способность к труду, потенциальную трудовую дееспособность общества.

### **2.3 Оборот персонала, его причины и последствия.**

Состав организации не является постоянным. Персонал организации находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

**Оборот персонала** – это процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых. Этот процесс может быть обусловлен следующими объективными и субъективными причинами:

- биологическими (ухудшение здоровья);
- производственными (сокращение штатов вследствие автоматизации);
- социальными (наступление пенсионного возраста);
- личными (семейные обстоятельства);
- государственными (призыв на воинскую службу).

Эти причины свидетельствуют о подвижности коллектива (*мобильности*).

Факторы, влияющие на мобильность персонала:

1. Неудовлетворенность заработной платой, условиями и режимом труда, социально-психологическим климатом в коллективе;
2. Понесенные расходами, связанными с работой и условиями жизни;
3. Желание иметь новое место работы;
4. Легкость адаптации в новых условиях;
5. Обладание достоверной информацией о [вакансиях](#).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Уходящие работники ожидают на новом месте более интересной работы и высокий заработок, перспектив роста. В то же время они теряют существующий заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы. Однако для оставшихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительная работа и заработки, но теряются привычные

партнеры, увеличиваются нагрузки, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала позволяет избавиться от слабых и некомпетентных работников, омолодить персонал, что повышает его активность и гибкость. Но одновременно возникают дополнительные затраты, связанные с необходимостью набора и временной подмены кадров, их обучением, нарушаются привычные взаимосвязи, ухудшается дисциплина, увеличивается процент брака.

**Последствие оборота персонала:**

- снижение степени укомплектованности рабочих мест,
- отвлечение от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам,
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе.

В излишне мобильном коллективе ниже эффективность труда из-за отсутствия устоявшихся норм поведения, должной взаимной требовательности и контроля. Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда: при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующих оборот персонала и детализирующих особенности этого оборота. К числу основных показателей относятся:

1. **Коэффициент оборота по приему** – отношение числа принятых за период к среднему списочному числу работающих за тот же период.

2. **Коэффициент оборота по выбытию** – отношение числа выбывших за период к среднему списочному числу за тот же период.

3. **Коэффициент текучести** – отношение числа выбывших за период по причинам, характеризующим излишний оборот, к среднему списочному числу за тот же период.

4. **Коэффициент общего оборота (замещения)** – отношение разности числа принятых и уволенных за период к среднесписочному их числу за тот же период.

5. **Коэффициент постоянства кадров** – отношение числа работников, проработавших весь период к среднесписочному числу за тот же период.

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

### Тема 3. Методы и модели управления персоналом.

*Понятие метода управления. Классификация методов управления персоналом. Административные методы управления, экономические методы управления, социально-психологические методы.*

*Современные модели управления персоналом.*

#### 3.1. 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 (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Классификация методов управления персоналом

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

**Административные методы** являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: *организационное и распорядительное воздействие,*

*дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.*

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

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

*Приказ* является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

*Распоряжение* в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

*Указания и инструкции* являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. **Инструктаж** и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

**Дисциплинарная ответственность и взыскания.** *Дисциплина* – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой

распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

**Материальная ответственность** наступает за ущерб, причиненный другой стороне в результате противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено законодательством.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Административным кодексом.

**Уголовная ответственность** вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях.

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.

**Экономические методы** управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

*Хозяйственный расчет* является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное

расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

*Материальное стимулирование* осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (**заработная плата**, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом.

Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

**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.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации.

Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения,

свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

Управление осуществляется через взаимодействие людей и руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

*Закон неопределенности отклика (закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур)* устанавливает, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это приводит к непониманию потребностей, ожиданий, особенностей восприятия индивида в той или иной конкретной деловой ситуации. Как результат используются модели взаимодействия, неадекватные ни особенностям психологических структур вообще, ни психологическому состоянию каждого из партнеров по взаимодействию в конкретный момент в частности.

*Закон неадекватности отображения человека человеком* заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека. Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека в соответствии с *законом возрастной асинхронности*. Любой, даже взрослый человек определенного календарного возраста в разные моменты жизни может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения. Кроме того, осознанно или интуитивно человек пытается защититься от попыток понять его особенности во избежание опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми. В результате, пользуясь различными защитными приемами, человек демонстрирует себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие. Познанию реального психологического портрета личности способствуют *принцип универсальной талантливости* (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом), *принцип развития* (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок), *принцип неисчерпаемости* (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

*Закон неадекватности самооценки* учитывает, что психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логически-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части айсберга.

*Закон расщепления смысла управленческой информации* учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления. Это объясняется как иносказательными возможностями используемого «канцелярского» языка информации, что ведет к возникновению различий в ее толковании, так и различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом состоянии участников передачи и анализа информации. Изменения смысла информации прямо пропорционально протяженности (числу участников) информационного канала.

*Закон самосохранения* утверждает, что ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства.

*Закон компенсации* гласит, что при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Такой компенсаторный механизм зачастую срабатывает бессознательно, человек приобретает свой личный опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что при достаточно высоком уровне сложности управленческой деятельности этот закон практически не применим.

**Социологические методы** позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

*Социальное планирование* позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

*Социологические исследования* служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

*Личностные качества* определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

*Мораль* является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

*Партнерство* имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям и т. п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе.

*Соревнование* проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства.

**Психологические методы** управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

*Психологическое планирование* является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния

коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

*Способы психологического воздействия* являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на **персонал** для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

*Внушение* представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

*Убеждение* основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

*Подражание* является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

*Вовлечение* является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

*Побуждение* представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его

опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

*Принуждение* – это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

*Осуждение* является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой, и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

*Требование* имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

*Запрещение* обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

*Порицание* обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

*Командование* применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

*Обман ожиданий* эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

*Намек* – это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути, намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

*Комплимент* не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

*Похвала* является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

*Просьба* представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

*Совет* – это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются *настроение, чувства и поведение*.

**Настроение** представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

**Чувство** – это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде *эмоций*. Различают: *нравственные, эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства*. По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: *умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса*.

Таким образом, 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.

### **3.2. 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 (таблица 3.2).

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.

**Таблица 3.2 – Модели управления персоналом**

<b>Технократические</b>	<b>Экономические</b>	<b>Современные</b>
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

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

## **Тема 4. Кадровая политика и стратегия развития организации.**

*Понятие и содержание кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Формирование кадровой политики.*

*Типы кадровой политики. Открытая и закрытая кадровая политика. Пассивная, реактивная, превентивная и активная кадровая политика.*

*Требования к кадровой политике в современных условиях. Особенности кадровой политики.*

### **4.1 Сущность кадровой политики организации.**

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.

Таблица 4.1 – Факторы, влияющие на формирование кадровой политики

<b>Внешний фактор</b>	<b>Внутренний фактор</b>
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.

## 4.2 Типы кадровой политики.

Типы кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию (пассивная, реактивная, превентивная, активная).
2. По степени открытости (открытая, закрытая).

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.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации имеется чётко выраженная программа действий в отношении персонала, кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребности в персонале, не располагает средствами оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и

среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные), сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Активная кадровая политика значительно эффективнее, если основные цели и ценности не только провозглашены, но и разработаны средства и приёмы достижения оптимального состояния кадрового потенциала и определены результаты от применения новшеств.

Вторым основанием для классификации кадровой политики 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 (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики (Л.Н. Иванова-Швец)

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

Механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим выделяют два подтипа **активной кадровой политики**: рациональную и авантюристическую.

При **рациональной кадровой политике** руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При **авантюристической кадровой политике** руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

#### **4.3 Особенности кадровой политики в современных условиях.**

Общие требования к кадровой политики в современных условиях сводятся к следующему:

**1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия.** В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

**2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой.** Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации. Последняя

включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации, **кадровая политика должна быть экономически обоснованной**, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. **Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.**

5. **Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.**

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

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т. д.

**Кадровая работа** базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т. д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т. п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними

должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касаются персонала предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируются на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика как понятие порой заменяется практиками и более современным понятием стратегии. Оно вошло в специальную литературу в связи с развитием стратегического менеджмента.

Под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации.

Кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики, могут быть различными:

- стратегия омоложения кадров;
- стратегия снижения затрат на персонал;
- стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;
- стратегия создания действенного резерва руководящих кадров;
- стратегия объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;
- стратегия повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;
- стратегия создания высокорезультативных рабочих команд;
- стратегия выращивания специалистов-«звезд», на которых равняются другие работники;
- стратегия сокращения персонала и взаимозаменяемость персонала;
- стратегия расширения полномочий руководителей и специалистов одновременно с повышением их ответственности за результаты работы и др.

Кадровые стратегии, как и кадровая политика, могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными. Выбор срока их действия зависит от многих факторов: стадии развития организации, изменяющихся организационных целей, других внутренних и внешних факторов.

## Тема 5. Планирование и профессиональный отбор персонала.

*Основы планирования персонала. Направления планирования персонала: структурно-определенное, индивидуальное, коллективное. Основные этапы планирования персонала. Принципы кадрового планирования. Источники и средства планирования персонала. Области планирования персонала. Расчет потребности в персонале: текущая потребность, долговременная потребность.*

*Профессиональный отбор персонала. Этапы отбора. Типовые документы для приема на работу. Собеседование. Профпригодность.*

### 1.1. Содержание и этапы планирования персонала.

**Планирование персонала** – это процесс определения перспективной и текущей потребности организации в трудовых ресурсах и способов эффективного его использования.

Задачи планирования персонала:

1. Оптимизация трудовых, материально-технических, финансовых, информационно-знаниевых и других ресурсов организации.
2. Рационализация использования имеющегося трудового потенциала организации.
3. Развитие трудового потенциала организации.
4. Сокращение финансово-экономических, временных и других издержек.
5. Повышение качества трудовой деятельности.
6. Повышение качества трудовой жизни персонала. Планирование персонала связано с планами основной деятельности организации: производственной, финансовой, торговой, образовательной, социокультурной и т.д.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено **три направления**: структурно-определенное планирование, индивидуальное планирование, коллективное планирование.

*Структурно-определенное планирование* основано на разделении труда производственного процесса. При этом определяются основные положения по применению рабочей силы, т.е. речь идет о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками.

*Индивидуальное планирование* – принимается во внимание отдельный сотрудник. Это планирование является необходимым в связи с тем, что:

во-первых, сотрудник развивается благодаря получению дополнительной информации и приобретению опыта;

во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

*Коллективное планирование* – на первый план выдвигаются все сотрудники, либо отдельные группы.

Принципы кадрового планирования:

1. **Принцип научности.** Планирование проводится на основе научных данных, норм и нормативов. Так, необходимо проводить отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре персонала, учитывать влияние внешних и внутренних факторов и разрабатывать планы на перспективу.

2. **Принцип экономичности.** Суть его заключается в оптимизации расходов на персонал.

3. **Принцип непрерывности.** Этот принцип предусматривает планирование не эпизодическое, а непрерывное, как в пространстве, так и во времени. Данный принцип требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, поскольку персонал всегда находится в постоянном движении.

4. **Принцип гибкости,** суть которого в корректировке ранее принятых кадровых решений или их пересмотра в любое время в соответствии с изменениями в организации.

5. **Принцип массовости** предусматривает привлечение к процессу планирования сотрудников, которые будут выполнять эти планы, это активизирует инициативу исполнителей.

6. **Принцип полноты.** Планирование должно охватывать все вопросы по поводу воспроизводства, развития, использования персонала и вопросы оплаты и условий труда.

7. **Принцип точности.** Заключается в соблюдении точных норм, нормативов, требований законодательных документов, а также количественных и качественных характеристик персоналу.

Планирование персонала осуществляется **на стратегическом и оперативном (текущем) уровнях.**

*Стратегическое планирование* персонала является частью стратегического планирования деятельности всей организации, начиная с определения в уточнения ее миссии.

*Оперативное планирование* – это временная и пространственная детализация стратегических планов формирования и использования трудовых ресурсов организации.

**Содержание и этапы** стратегического и оперативного планирования персонала сводятся к следующим процедурам.

1. Формулировка и уточнение миссии организации.
2. Определение перспективной и поэтапной потребности в персонале в зависимости от стадий развития организации.
3. Разработка штатного расписания организации.
4. Разработка и/или уточнение кадровой политики организации.
5. Разработка стратегических планов формирования и использования трудовых ресурсов организации.
6. Текущее планирование персонала.
  - 6.1. Анализ качественных и количественных характеристик состава работающих.
  - 6.2. Уточнение текущей потребности в персонале.
  - 6.3. Планирование набора персонала.
  - 6.4. Планирование адаптации персонала.
  - 6.5. Планирование развития и перемещения персонала.
  - 6.6. Планирование высвобождения и замещения персонала.
  - 6.7. Планирование затрат на персонал.

## **1.2. Области планирования персонала.**

### **Анализ состава персонала.**

Прежде всего проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям. При этом оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (т. е. всегда готов ответ на вопрос: «Что есть в наличии?»).

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

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

Важно установить природу несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

### **Планирование потребности в персонале.**

Основная цель – определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Как отмечает Р. Марр, определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);

- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми службами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

- результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

- определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы.

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

### **Планирование обеспечения персоналом.**

Оно непосредственно исходит из планирования потребности в персонале и также учитывает как количественные, так и качественные аспекты. Оно подразделяется на четыре составляющих:

– планирование набора персонала. Связано с выбором источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также с ознакомлением потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации (публикации, Интернет и т. д.);

– планирование отбора. Связано с выбором инструментария отбора, а также структурированием отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места;

– планирование принятия на работу. Принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в том числе и при заключении трудовых контрактов;

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

### **Планирование использования персонала.**

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места. Сравнение квалификационного профиля сотрудников и этих требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту.

Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, мотивацию. Планирование использования персонала реализуется в разработке плана замещения штатных должностей.

Другой областью этого элемента планирования является планирование времени сотрудников (разработка планов рабочих смен, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле). Необходимо также обращать внимание на планирование отпусков, планирование предоставления сотрудников для участия в различных образовательных программах.

### **Планирование развития персонала.**

Цель – определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, которые способствуют профессиональному развитию сотрудников. Планирование развития персонала призвано использовать внутренние ресурсы, а не искать персонал на внешнем

рынке труда. Его можно разделить на планирование образования, повышения квалификации сотрудников и планирование карьеры.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть направлены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. Многие крупные предприятия для обучения своих работников создают собственные образовательные центры, максимально приближенные к специфике деятельности фирмы. Малые и средние организации могут воспользоваться услугами внешних образовательных центров.

### **Планирование высвобождения персонала.**

Цель – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала. Причинами высвобождения могут быть прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия; спад производства; новое техническое развитие; изменение требований к рабочим местам; изменение организационной структуры и т. д.

Для недопущения выплескивания на внешний рынок труда квалифицированных кадров и смягчения социальной напряженности организации могут использовать опережающее высвобождение персонала: разработка прогнозов по высвобождению персонала и планирование путей альтернативного использования сотрудников. К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом не получило развития в отечественных организациях.

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

- 1) прекращение найма на работу. Эта мера дает возможность за счет собственной убыли работников трудоустроить высвобождающихся работников;
- 2) перемещения излишней рабочей силы на другие свободные места;
- 3) сокращение продолжительности рабочего времени. В этом случае излишняя численность будет ликвидирована за счет того, что потребуется большее количество работников. Существует несколько вариантов такого сокращения: отмена сверхурочных, перевод части работников на неполный рабочий день и т. д.;
- 4) отмена передачи заказов в другие организации, если эти заказы можно выполнить собственными силами, без потери связей, необходимых для организации;
- 5) введение укороченной рабочей недели.

Затем планируются мероприятия, направленные на сокращение сотрудников. Преимущество отдается тем мероприятиям, при которых работники покидают предприятие добровольно. При этом может происходить

выплата денежных компенсаций при увольнении (на западных предприятиях до 7-10 месячных зарплат в зависимости от стажа работы и ряда других показателей); досрочный уход на пенсию; помощь работнику в подборе нового места работы и др.

Эта процедура должна основываться на учете правовых, экономических, социально-психологических, организационных и других факторов.

Важнейшим элементом щадящего высвобождения персонала в современных, особенно крупных организациях, является аутплейсмент.

*Аутплейсмент (англ. outplacement)* – современный термин в управлении персоналом, применяется в трех основных значениях.

1. Консалтинговые услуги в процессе нового трудоустройства, оплачиваемые организацией – бывшим нанимателем.
2. Консультирование и сопровождение в трудоустройстве сокращаемого персонала.
3. Услуги по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом.

### **Планирование затрат на персонал.**

Цель – установление изменений затрат на **персонал** внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия, его способности выдержать подобное изменение затрат. Данный элемент планирования персонала тесно связан с планированием финансов и анализом хозяйственной деятельности.

В индустриально развитых странах важность планирования затрат обусловлена тенденцией увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что может быть объяснено следующими факторами:

- несбалансированность производительности рабочих и затрат на персонал;
- использование новых технологий, требующих более квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;
- влияние законодательства и тарифных соглашений.

При планировании затрат на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать

расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, создание рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, уровень брака и количество простоев, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это ведет к увеличению расходов на персонал, к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

Для любой современной организации чрезвычайно важной для своего решения проблемой является достижение разумного соотношения между расходами на оплату труда и обеспечениями на социальные нужды, с одной стороны, и материальными затратами, с другой стороны. Чем выше при прочих равных условиях доля затрат на персонал, тем качественнее его труд.

В учетной политике при планировании расходов на персонал ведется следующая статья затрат:

- основная и дополнительная заработная плата,
- отчисления на социальное страхование,
- расходы на командировки и служебные разъезды;
- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- расходы, связанные с доплатами на питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды, проездом и другими статьями социального пакета.

Планирование затрат на персонал включает также определение расходов на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на организацию рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ.

При высокой текучести кадров растет размер оплаты сверхурочных работ, растут брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает потому, что в общей структуре затрат эти расходы занимают наибольший удельный вес и составляют в развитых странах 60-70%.

Всю совокупность инвестиций в персонал, что правильнее в данном случае называть инвестициями в человеческий капитал можно распределить по пяти основным направлениям.

1. Материальные компенсации (заработная плата, премии, бонусы, командировочные расходы, оплата разъездов и др.).

2. Инвестиции в развитие персонала (обучение, переподготовка, стажировка, управление карьерой).

3. Инвестиции в здоровье сотрудников (оплата лечения, расходы на физическую карьеру, здоровое питание, отказ от вредных привычек, профилактические мероприятия).

4. Инвестиции в социальную инфраструктуру (гостинично-бытовые условия, транспорт, детские учреждения, коллективные формы питания).

5. Инвестиции в рабочие места (поддержание физиологии, психологии и эргономики труда, оснащение современной оргтехникой, расходными материалами, организация эффективных коммуникаций). Механизм планирования затрат на персонал в организации является важнейшим элементом кадровой политики и стратегии организации в целом. Поэтому конкретные приоритеты инвестиций в человеческий капитал организации в определяющей степени зависят от содержания стратегии организации.

### **5.3. Определение потребности в персонале.**

Когда созрела идея создать организацию, неизбежно возникает вопрос: а сколько людей необходимо, чтобы успешно реализовать ее миссию в соответствии с имеющимися в распоряжении ресурсами. При этом объективно нужно учитывать следующие ограничения в виде «вопросов/ответов»:

- а) на какие доходы мы можем рассчитывать в своей деятельности?
- б) какую политику в области материально-денежных компенсаций (заработной платы) мы будем проводить?
- в) мы будем развивать внутренний трудовой потенциал, или же покупать готовую рабочую силу?
- г) что может предложить рынок рабочей силы?
- д) каково будет соотношение работающих на постоянной основе и привлекаемых работников?

е) мы будем ориентироваться на внутренний рынок рабочей силы или привлекать трудовые ресурсы из других регионов и стран?

Точных методов определения потребности организации в персонале не существует. Любой применяемый метод позволяет определить условную, т.е. примерную, потребность в персонале, потому что она зависит от множества малопредсказуемых факторов внешнего содержания по отношению к организации, а также внутренних.

Принципиальные подходы к определению потребности в персонале могут быть следующими.

1. **Ресурсный подход**, когда численность персонала зависит от имеющихся ресурсов (финансовых, материально-технических и других). Тогда общая численность персонала ( $\Pi$ ) в зависимости, например, от предполагаемых финансовых ресурсов на зарплату ( $\Phi$ ) и средней заработной платы ( $\text{ЗП}$ ) будет примерно равна:

$$\Pi = \Phi / \text{ЗП}, \text{ т.е. } \Pi = f(\Phi, \text{ЗП и другие ресурсы})$$

2. **Целевой подход** заключается в установлении конкретных целевых параметров, например, производительности труда ( $\text{ПТ}$ ) и объемов произведенной продукции ( $\text{ОП}$ ), т.е.

$$\Pi = \text{ОП} / \text{ПТ} \text{ т.е. } \Pi = f(\text{ОП}, \text{ПТ и других целевых параметров}).$$

Наука и практика планирования чаще всего предлагают следующие **методы оценки потребности** в персонале.

1. **Экспертные оценки (дельфийский метод)**, когда задача определения потребности возлагается на экспертов (внутренних и внешних).

2. **«Мозговой штурм»**, когда задача решается на основе личностных мнений с последующим их обобщением и выработкой оптимального решения.

3. **Математическое моделирование** в случае наличия количественной интерпретации всех факторов, определяющих потребность в персонале.

4. **Нормативные методы**, когда в основу расчетов закладываются установленные или распространенные нормы и нормативы (выработки, оплаты труда, времени, соотношения заработной платы и ее состав и другое).

5. **Интуитивные решения**, так или иначе, применяются, несмотря на кажущуюся их неопределенность и слабую аргументированность. Но в любом случае интуиция – продолжение опыта, поэтому игнорировать такой метод было бы не совсем верно.

## 5.4. Профессиональный отбор персонала.

**Подбор персонала** или **рекрутинг** (англ. recruiting) – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала – основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала.

Профессиональный процесс подбора персонала включает, как правило, следующие этапы:

1. Определение целей и принятие решений о необходимости подбора персонала на вакантную должность.
2. Описание функциональных обязанностей и разработка формализованных требований к претенденту.
3. Определение методов поиска претендентов, объявление вакансии.
4. Анализ [резюме](#), отзывов и рекомендаций претендентов, их формализация.
5. Проведение первичного собеседования с претендентами и анкетирование претендентов.
6. Оценка профессиональных и личностных качеств (испытания), отбор кандидатов на вакансию.
7. Проведение медицинского осмотра (при необходимости в соответствии с установленными требованиями).
8. Проведение итогового собеседования с кандидатами.
9. Проверка резюме, отзывов, рекомендаций и анкетных данных кандидатов.
10. Принятие решения о приеме специалиста на работу.

Не всегда есть необходимость проводить все десять описанных выше этапов подбора персонала. Однако, чем тщательнее и профессиональнее осуществляется поиск и отбор персонала, тем выше будет отдача от его работы.

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

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

### **Ступень 1. Предварительная отборочная беседа**

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

## **Ступень 2. Заполнение бланка заявления**

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

## **Ступень 3. Собеседование при приеме на работу (беседа по найму / интервью)**

**Собеседование** – встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования – познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы.

В крупных компаниях часто проводят несколько уровней собеседования: с рекрутером, со службой безопасности, с психологом, с начальником отдела, с высшим руководством.

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

**Интервью** является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие **виды интервью**:

*Биографическое интервью.* Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

*Ситуационное интервью.* Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

*Структурированное интервью.* Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

*Интервью по компетенциям.* Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

*Стрессовое интервью.* Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных **типов беседы по найму**:

*По схеме* – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

*Слабоформализованные* – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше

подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

*Не по схеме* – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

#### **Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.**

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

#### **Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка.**

#### **Ступень 6. Медицинский осмотр.**

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

#### **Ступень 7. Принятие решения.**

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

### **5.5. Профессиональная пригодность.**

**Профессиональная пригодность** – совокупность психологических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им – при наличии специальных знаний, умений, навыков – общественно приемлемой эффективности труда.

**Профпригодность** – это гибкое динамическое образование, которое складывается непосредственно в ходе самой профессиональной деятельности специалиста.

Выделяют два вида профпригодности:

1. абсолютную (когда человек должен соответствовать жестким требованиям профессии);
2. относительную (соответствие общим требованиям профессии).

Структура профессиональной пригодности.

1. Гражданские качества (мировоззрение, отношения к обществу, людям, моральный облик).

2. Отношение к труду, к профессии, интересы, склонности к данной области труда (профессионально-трудова направленность и характер личности).

3. Дееспособность общая (физическая и умственная). Она складывается из качеств, нужных не в одном, а в очень многих видах деятельности: широта и глубина ума, самодисциплина, развитый самоконтроль, бескорыстная умственная инициатива, активность.

4. Единичные, частные, специальные способности (качества нужные в определенных видах деятельности: память на ароматы для кулинара, звуковысотный слух для музыканта, способность мысленно представлять пространственный предмет, мысленно поворачивать его – для инженера-конструктора и т.п.)

5. **Навыки**, опыт.

Профессиональная пригодность складывается из следующих особенностей человека:

- психофизиологические особенности: признаки физической тяжести работы, пространственных, временных, информационных, энергетических ее ограничений, а также производные от них (требования к скорости действий, к перенесению скоростных, информационных и иных перегрузок, недостаток движений, невесомость);

- особенности познавательной деятельности и взаимодействия с людьми;

- характеристики личностных качеств – идеалы, убеждения, потребности, отношения к разным сторонам мира.

- Наиболее общими результирующими признаками соответствия человека работе являются ее успешность и его удовлетворенность избранным трудовым путем. Удовлетворенность выражается в заметной выраженности благоприятных душевных состояний в ходе трудовой деятельности (внутренняя мобилизованность, бодрость, хорошее самочувствие, приятные эмоциональные переживания). Неудовлетворенность работой (даже при наличии хороших способностей) может дать эффект частичной непригодности человека к данной работе. Он «может», но «не хочет». И это тоже факт, сказывающийся и на успешности работы, и на профессиональном развитии самого человека.

Таким образом, профессиональная пригодность определяется не только профессиональными способностями, но и зависит от склонностей и мотивации, знаний и умений, черт характера, психических состояний, удовлетворенности процессом и результатом труда.

Выделяют *четыре степени профессиональной пригодности*:

- **Непригодность**. Она может быть временной или практически непреодолимой по разным причинам. Существует развитая практика

восстановления дееспособности (трудовой реабилитации) людей. Придумываются и технические средства, возмещающие утраты способности движений, зрения, слуха.

– **Годность.** Об этой степени профпригодности можно говорить в случаях, когда нет противопоказаний в отношении той или иной области труда, но нет и особых показаний. Эта ситуация не исключает того, что человек может оказаться очень хорошим работником, профессионалом в ходе дальнейшего своего развития, самовоспитания, профессионального образования.

– **Соответствие.** Установлено, что нет противопоказаний, и при этом можно выделить хотя бы некоторые личные качества, включая и опыт, которые явно ценны в данной профессии или в работе на данном трудовом посту.

– **Призвание.** Эта степень профессиональной пригодности характеризуется тем, что во всех составляющих ее структуры, рассмотренной выше, есть признаки соответствия человека и требований деятельности. «В этом и именно в этом деле я смогу быть наиболее успешен и удовлетворен» – вот краткая характеристика данной степени профпригодности.

## Тема 6. Оценка и аттестация персонала.

*Сущность и виды оценки персонала. Предназначение оценки. Принципы оценки. Классификация процедуры оценки. Способы оценки. Методы оценки персонала.*

*Аттестация персонала. Цели аттестации персонала. Порядок подготовки и организация проведения аттестации. Виды аттестации.*

### 6.1. Сущность и виды оценки персонала.

Оценку персонала следует рассматривать в двух значениях: во-первых, как постоянный и ежедневный процесс взаимодействия руководителей и подчиненных, предполагающий сопоставления качества выполняемой трудовой деятельности подчиненными с установленными нормами и нормативами; во-вторых, как специально организованную процедуру выявления уровня профессиональной подготовки или соответствия работникам другим установленным критериям.

**Оценка персонала** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности.

Механизмы оценки всегда подразумевают вполне определенные цели, связанные с необходимостью улучшения деятельности всей организации. Оценка может проводиться для выявления лучших работников и их продвижения по службе, во многих случаях официальная оценка это сигнал или к повышению, или к понижению, или даже увольнению работника.

**Принципы оценки** персонала:

- объективность означает беспристрастность и отсутствие субъективизма, симпатий и антипатий; очень важно найти правильное решение с учетом бывших и текущих заслуг работника;
- независимость предполагает отсутствие ангажированности и следования чьему-либо мнению, особенно влиятельных людей;
- регулярность и систематичность оценки означает ее проведение не от случая к случаю, а периодически, желательно по сопоставимым программам;
- гласность оценки является условием и следствием ее объективности и непредвзятости, потому что любое утаивание результатов полностью или частично ведет к конфликтам в организации;
- простота и технологичность оценки необходима для ее понимания и эффективного применения членами оценочной комиссии, чрезмерное усложнение методов и технологий оценки ведет к увеличению вероятности ошибок и запутанности результатов;

– получение интегрированного показателя делает оценку конкретной о однозначной, что повышает при прочих равных условиях доверие к полученным результатам

– мотивационный характер оценки необходим для стимулирования работников, поэтому ее нужно рассматривать в качестве важнейшего мотиватора продуктивной трудовой деятельности;

– воспитательный характер оценки предполагает ее направленность на формирование у работников целеустремленности, пропаганды лучших достижений, их моральное и материальное стимулирование;

– оценка должна рассматриваться не как цель, а как средство для принятия и обоснования кадровых, экономических, воспитательных и других решений

– обоснованность оценки означает ее аргументированность и убедительность, причем важно, чтобы такой она представлялась как для субъекта, так и для объекта оценки;

– системность оценки реализуется через ее рассмотрение как единого, состоящего из отдельных элементов, процесса (субъектов, объектов, технологий, процессов, методов, времени, результатов и других);

– комплексность – проведение процесса оценки как всестороннего мероприятия, учитывающего все стороны трудовой деятельности сотрудников (личностные характеристики, профессиональные, деловые, коммуникативные, нравственные и другие качества);

– своевременность оценки означает ее актуальность, соответствие требованиям текущего момента и практическая востребованность;

– экономичность оценки предполагает, что затраты на ее проведение должны быть меньше получаемых или ожидаемых от оценки результатов;

– эффективность оценки выражается в степени достижения поставленных перед ней целью, это синтетический принцип и параметр, включающий ряд частных характеристик (экономичность, своевременность, результативность, удовлетворенность и ряд других);

– целевой характер оценки не предполагает рассмотрение ее как чисто регламентного, дежурного мероприятия, она всегда связана с принятием каких-то конкретных решений и является для этого необходимым условием и обоснованием;

– регламентированность оценки означает ее организацию и управляемость по соответствующим принципам и требованиям, что регулируется соответствующими положениями, инструкциями, распоряжениями;

– сопоставимость результатов оценки направлена на возможность их сравнения во времени и по отдельным сотрудникам, а также их профессиональным группам.

Оценка персонала выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация персонала. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

## **6.2. Методы оценки персонала.**

В зависимости от поставленной задачи HR-специалисты используют разные методы оценки. Их условно разделяют на три основные группы: количественные, качественные, комбинированные.

*Количественные* измеряют результативность работников. Они считаются объективными, так как итоги проведения проверки представлены в числовых показателях. С их помощью можно проанализировать степень исполнения служебных обязанностей, например, выполнение плана продаж или достижение поставленных целей по проекту. Примеры количественных методов: ранжирование, КРІ и традиционный (балльной оценки).

*Качественные* помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Эти методы часто страдают от субъективизма, ведь в них не используются чёткие количественные данные. Примеры качественных: собеседование, ситуационное интервью, «360 градусов», интервью по компетенциям, анкетирование.

*Комбинированные* сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Таким образом субъективность проверки и риск ошибки стремятся к нулю. С их помощью HR-специалисты проводят комплексную оценку сотрудников и получают достоверные данные. Примеры комбинированных: психометрические тесты, тест-ассесмент, центр оценки, метод кейсов.

### **1. Количественные методы оценки персонала.**

**1.1 Метод ранжирования** состоит в том, что каждый из участников группы (комиссии) оценки, исходя из установленных критериев, располагает оцениваемых сотрудников по порядку – от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров или среднеарифметическим значением рангов, полученных работником от каждого члена оценочной комиссии.

**1.2 Метод заданной балльной оценки** заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение или качество работника с последующим определением его общего уровня в виде набранных баллов. Например, устанавливается следующая шкала: инновационно мыслящий работник – 5 баллов, способен к инновациям – 4 балла, периодически проявляет инновационные инициативы – 3 балла, не способен к инновациям – 2 балла.

**1.3. Метод свободной балльной оценки** состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника, например от 0 до 5 баллов или от 0 до 10 баллов. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

**1.4. Метод коэффициентов** состоит в применении соответствующей шкалы коэффициентов по каждому критерию применительно к отдельному сотруднику или по каждому сотруднику в целом без дифференциации по критериям. Шкала может быть от 0 до 1,0 или от 0 до 100 %. Коэффициенты могут находиться путем деления каждого значения на его минимальное или максимальное значение.

**1.5 Метод средневзвешенной балльной или коэффициентной оценки** отличается от методов 1.2 – 1.4 тем, что каждому критерию устанавливается свое весовое значение в зависимости от значимости критерия, а общий средний балл (коэффициент) находится как средневзвешенное значение полученных оценок.

## **2. Качественные (описательные) методы.**

**2.1 Матричный метод** – один из самых простых и распространенных описательных методов оценки персонала. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью. В ячейках матрицы может выставляться оценка соответствия имеющегося качества требуемому.

**2.2 Метод эталона** напоминает предыдущий, но ориентирован на сравнение фактических данных не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

**2.3 Метод открытых характеристик** предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

**2.4 Интервью** – беседа, направленная на получение собственного видения работником своей роли в трудовом процессе, проблемах профессиональной деятельности и возможных путях их решения. При этом важно, чтобы интервью проходило в максимально открытой и откровенной

атмосфере, направленной на устранение имеющихся проблем и достижения еще больших успехов.

**2.5 Метод оценки пробного задания** заключается в произвольном описании трудового поведения работника в процессе выполнения какой-то работы за определенный период времени. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

**2.6 Метод групповой дискуссии** тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

**2.7 Рекомендации устные или письменные** широко используются в управленческой практике. Они могут быть внутренними и внешними по отношению к подразделению, где работает сотрудник. Это достаточно эффективный метод оценки трудовой деятельности работника.

**2.8 Метод поведенческих сценариев** предполагает использование анкеты, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете содержится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, выделяет тот сценарий, который в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**2.9 Метод попарного сравнения** предполагает сравнение каждого с каждым по специально сгруппированным парам. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико – число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной.

**2.10 Метод скользящего ранжирования** означает распределение всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Затем такое же ранжирование проводится по другим критериям. В итоге можно перейти к каким-то количественным параметрам.

**2.11 Метод альтернативного ранжирования**, когда лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними по принципу «лучший – худший» и т.д.

**2.12 Метод «360 градусов».** Мнение о сотруднике выносят четыре стороны: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты (сверху, снизу, рядом

и около) в количестве 7 – 12 человек. Желательно, чтобы оценивали люди не только позитивно, но и критично. Все оценивающие заполняют одинаковые листы оценки, при этом важно обеспечить анонимность. Данные заполненных опросников и анкет собираются и отправляются на обработку внешнему провайдеру (для достижения полной конфиденциальности) или обрабатываются онлайн (автоматически). Цель метода – получить всестороннюю и объективную оценку работника.

**2.13 Экзамен** – проверка знаний, умений и навыков сотрудника, организуемая по схеме: составление вопросов - формирование билетов - проведение экзамена – выставление оценки.

**2.14 Оценочное собеседование** – беседа, которая проводится непосредственным руководителем и охватывает весь спектр оперативной деятельности подчиненного. В отличие от экзамена менее регламентировано и проходит в более свободной обстановке.

**3. Комбинированные (смешанные) методы** сочетают в себе количественные оценки и описательные сравнения. Наиболее распространенным методом в данной группе методов является психометрическое тестирование.

Психометрические тесты – распространенный и удобный для работодателей тестовый способ первичной оценки соискателей на рабочие места. Такие тесты призваны показать, насколько действующий сотрудник может соответствовать занимаемой должности или быть достойным повышения или насколько соискатель достоин предлагаемой вакансии.

Психометрический тест представляет собой последовательность стандартизированных тестовых заданий с выбором из заданных вариантов ответа или с кратким свободным ответом, имеющим формализованную (однозначную) интерпретацию. Важным признаком психометрического теста является наличие шкалы тестовых баллов, построенной на базе эмпирического распределения частот ответов на задания теста. Психометрические тесты, предназначенные для широкого практического (коммерческого) использования, отличаются от исследовательских версий тем, что разработчики снабжают методическую документацию по этим тестам особым разделом – психометрическим отчетом, в котором указывают на измеренные психометрические параметры теста – надежность, валидность и репрезентативность тестовых норм.

### **6.3. Современные методы системной оценки.**

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей

работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы новых комплексных методов оценки и управления персоналом, синтезировавших отдельные элементы перечисленных методов и направлений.

**1. Метод деловых игр.** Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Кейсы особенно эффективны для обнаружения таких профессиональных компетенций менеджеров в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать и систематизировать большой объем информации, принимать стратегические решения.

**2. Метод оценки достижения целей (МВО (Management by Objectives) – управление по целям).** Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата.

**3. Метод оценки на основе моделей компетентности.** Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития.

**4. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности.** Оценка эффективности работы сотрудников происходит на основе так называемых объективных показателей эффективности деятельности. На данный момент существуют показатели, на основе которых можно оценить деятельность сотрудников компании, управленческих команд и подразделений, а также выстроить единую систему анализа деятельности организации и систему контроля достижения необходимых целей развития.

**4.1 Эффективность работы конкретного сотрудника может оцениваться на основе КРІ (KeyPerformanceIndicators – ключевые показатели эффективности).** Эти параметры задаются для каждого сотрудника, и его **вознаграждение** напрямую зависит от того, насколько они высоки. Причём КРІ рекомендуют для оценки работы над новыми проектами или амбициозными

задачами. Для того, чтобы внедрить систему KPI в какой-либо организации, требуется, как минимум, свод показателей эффективности. Есть два пути – использовать стандартные атласы KPI (они составляются по отраслям деятельности) или изобрести свою собственную «шкалу ценностей». По отзывам специалистов, второй путь эффективнее.

**4.2** Если возникает необходимость внедрения системы контроля деятельности персонала на различных уровнях и необходимость периодически оценивать степень достижения стратегических целей развития компании – необходима разработка комплексной системы показателей **BSC** (Balanced Score Card — система сбалансированных показателей). Методический подход к разработке системы сбалансированных показателей BSC впервые предложен Дэвидом Нортон и Робертом Капланом в 1992 г. В рамках методологии BSC используются 4-е базовые проекции (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Разрабатываемые сбалансированные показатели согласуются с критериями эффективности бизнес-процессов.

**5. Методика диагностики личностных и деловых качеств сотрудников.** Цель использования психодиагностических методик – получение информации о качествах, оказывающих существенное влияние на поведение человека, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению. Эта методика включает в себя исследование персонала с помощью тестовых методик и опросников, а именно «личностного опросника MMPI (Minnesota Personality Inventory)», тестов Кеттелла и Томаса, субтест Амтахауэра и метод Белбина.

**6. Технология совместной экспертной оценки.** Считается, что коллективная или совместная экспертная **оценка деятельности** работника является более объективной. Хотя технологически она более сложна и требует больших затрат времени. Важнейшая задача при этом – определить круг экспертов, которые бы провели такую оценку. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3 - 5, но не более 7 человек. Очень часто в состав экспертной группы рекомендуются: непосредственный руководитель работника, коллега, подчиненный работника (если такой имеется), клиент (потребитель), представитель службы персонала.

**6. Оценочный центр (Assessment Center).** Представляет собой испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию и мотивации персонала. Кроме того, термин «Assessment Center» означает метод оценки компетенций, подразумевающий участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты

сравниваются с показателями (компетенциями), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

К наиболее часто реализуемым функциям центра оценки персонала относятся:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;
- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;
- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);
- оценка результатов аттестации персонала, качества подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;
- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;
- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;
- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования;
- подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;
- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников в соответствии с имеющимися возможностями организации;
- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности организациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;

- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;
- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника.

#### **6.4. Аттестация персонала организации.**

Самостоятельным и отдельным видом оценки персонала является аттестация.

Аттестация персонала включает в себя целый комплекс мероприятий, проводимых кадровыми специалистами. Механизм аттестации и ее проведение регулируются трудовым законодательством и иными нормативными актами. Аттестация работников проводится в целях оценки уровня знаний, квалификации и навыков всех сотрудников, а также эффективности их работы, изменение оплаты труда. Помимо того, данная процедура позволяет выявить слабые стороны производства.

Довольно часто понятия оценки и аттестации персонала воспринимают и используют как равные по значению. Однако, несмотря на то, что аттестация является одним из видов оценки, она имеет ряд особенностей.

Прежде всего, главное различие ее кроется в ее нормативной базе и порядке регулирования данного процесса. Оценка персонала проводится исключительно на усмотрение специалиста кадровой службы и по им же определенным методикам. Аттестация же регулируется не только локальными документами, но государственными нормативными актами, Трудовым кодексом. Также оценка может проводиться как для одного человека, так и группы сотрудников. Проведение аттестации же подразумевает собой проверочные испытания для сотрудников всей организации, а ее проведение для конкретного работника недопустимо.

Данное мероприятие имеет и социальный механизм воздействия.

В рамках этого, принято выделять следующие функции проведения аттестации персонала:

1. *Непосредственно оценочная функция* – ключевая функция, согласуется с целью и результатами аттестационного процесса. Заключается в оценке деятельности сотрудника, диагностике личных и деловых качеств, анализе их использования в организации.

2. *Мотивационная (воспитательная) функция* – по результатам аттестации разрабатываются мотивационные и стимулирующие методы, направленные на сотрудников.

3. *Корректирующая функция* – по итогу проведения вносятся изменения в деятельность сотрудника, разрабатываются организационные процедуры по обучению персонала, улучшению качества работы, повышению эффективности труда.

4. *Прогностическая функция* – заключается в планировании карьеры работника, выявлении его потребности в обучении и развитии, оценка его мотивации и способности к совершенствованию профессиональных качеств.

Аттестация персонала – регулярно проводимые оценочные мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям его трудовой деятельности.

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

Основными задачами аттестации работников являются:

- установление соответствия их занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста;
- определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

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

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из решений:

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

Принятым считается то решение, за которое подано большинство голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов членов комиссии принимается решение в пользу аттестуемого работника. Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер.

Аттестация персонала подразделяется на несколько **видов**, основными из них являются следующие:

**1. Очередная аттестация.** Данная аттестация является обязательной.

Основная задача заключается в подтверждении профессиональных знаний сотрудников, получении информации о его достижениях, прогрессе и результатах труда.

**2. Внеочередная аттестация.** Проводится по необходимости, с целью оценить результаты эффективности труда в конкретный момент времени или сформировать прогнозы на кратковременный период времени.

**3. По завершении испытательного срока.** Проводится в целях подтверждения профессиональных знаний и навыков принятого в организацию сотрудника, произвести анализ полученных результатов и принять соответствующие кадровые решения.

**4. В целях продвижения по карьерной лестнице.** Позволяет определить уровень готовности сотрудника для его дальнейшего повышения по службе.

**5. Повторная аттестация.** Проводится при неудовлетворительном прохождении ранее аттестации. С целью установления причин полученных результатов и их исправления.

#### **Порядок проведения аттестации (этапы).**

Независимо от цели назначения аттестации, процедура должна проходить в несколько обязательных этапов:

1. Перед началом аттестационных мероприятий руководитель издает соответствующий приказ, который определяет сроки проведения мероприятия, состав комиссии и список сотрудников, подлежащих аттестации.

2. Разрабатывается график проведения аттестации и доводится каждому участнику под роспись.

3. Непосредственная проверка знаний у работников, в письменной или устной форме. Также может быть использована интерактивная система тестирования, формирующая непредвзятое и объективное заключение об уровне профессиональной пригодности сотрудника к работе.

4. Составляется протокол с результатами аттестации.

## **Тема 7. Трудовая адаптация работников и развитие персонала.**

*Виды адаптации. Адаптация работника. Адаптация персонала. Этапы адаптации. Критерии адаптации. Факторы, влияющие на успех адаптации.*

*Виды обучения персонала. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Профессиональная подготовка. Уровни профессиональной подготовки.*

*Деловая карьера. Профессиональная карьера. Типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Планирование карьеры. Принципы развития карьеры.*

### **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 соглашались 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, показаны на рисунке 7.1.:



Рисунок 7.1. – Этапы организации процесса адаптации

## 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 различают первичную и вторичную адаптацию.**

#### **7.3. Управление адаптацией и оценка ее результатов.**

**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 организации.

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 отдаче 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.

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. 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;
- **делеги́рование** 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 (таблица 7.1.).

Таблица 7.1. –Элементы развития персонала (РП) согласно концепции М. Беккера

Обучение	Содействие продвижению (управление карьерой)	Развитие организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>- профессиональное образование</li> <li>- повышение квалификации</li> <li>- подготовка менеджеров</li> <li>- введение в должность</li> <li>- переподготовка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отбор и инструктаж</li> <li>- смена рабочего места</li> <li>- планирование карьеры</li> <li>- структурированные собеседования с сотрудниками и оценка их деятельности</li> <li>- коучинг, наставничество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание рабочей группы</li> <li>- работа в рамках проекта</li> <li>- создание социотехнической системы</li> <li>- работа в группах</li> </ul>
Р <sub>п</sub> в узком смысле = = обучение	Р <sub>п</sub> в расширенном смысле = = обучение + содействие	Р <sub>п</sub> 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 обучения и планирование карьеры.

### 7.5. Сущность и виды 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, а именно его непрерывности.

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.

Мотивацией непрерывного обучения в современных организациях 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.

В современной теории и практике управления персоналом 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.

### **7.6. Методы обучения персонала.**

*Методы обучения персонала* представляют собой способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками. Они подразделяются 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 «протее» 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:

- 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 персоналом 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.

### 7.7. 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.

Дональд Киркпатрик предлагает модель четырех уровневой 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.

### **7.8. Управление деловой карьерой.**

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 всерьёз задумываться о пенсии, готовиться к уходу. На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена.

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

Л.И. Иванова-Швец дополняет 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.

**Карьера специализированная** – 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.

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

Выделяют 4 основные *модели карьеры*:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

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 Джона Голланда.

По концепции Дж. 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 (таблица 7.2.).

Таблица 7.2. –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.

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.

## **Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала.**

*Сущность и виды мотивации. Структура мотива. Этапы процесса мотивации.*

*Мотивация в системе функций управления.*

*Стимулирование труда. Основные формы стимулов. Функции стимулирования. Материальные и нематериальные стимулы к труду. Принципы стимулирования труда.*

### **8.1. Сущность мотивации человека.**

Традиционно в учебниках и других источниках мотивация определяется как побуждение себя и других к какой-либо деятельности. Тем самым мотивация подразумевает какой-то внутренний или внешний импульс, как разовую или периодически повторяющуюся систему сигналов для человека, свидетельствующих о необходимости трудиться, или совершать какие-то другие действия. Но, например, потребности как первооснова мотивации существуют в качестве неотъемлемого атрибута человека и как биологического существа, и как социального субъекта. Потребности появляются не в результате побуждения - внутреннего или внешнего, они существуют объективно (потребности в еде, общении, продолжении рода, положительных эмоциях), и труд является основой для их удовлетворения.

Поэтому мотивация по своей сущности – это не только побуждение, но и внутренняя объективно существующая у человека социально-биологическая предрасположенность к определенным действиям или деятельности. Такая предрасположенность (готовность) может по-разному проявляться у разных людей, поэтому говорят о разной мотивации (мотивированности). Для ее повышения существуют разные методы (инструменты), т.е. стимулы – от «заставить» до «убедить», что в классическом и историческом понимании известно как метод «кнута и пряника».

Мотивация объясняет интенсивность и настойчивость в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. Тем самым, мотивация определяет поведение человека и его результаты.

### **8.2 Теоретические основы мотивации.**

Существуют разные теоретические концепции, обосновывающие сущность и направленность мотивации. Потребностные или содержательные концепции мотивации.

Сущность содержательного подхода к определению мотивационной деятельности людей основана на утверждении, что такая деятельность

детерминирована потребностями людей, уровнем их развития, притязаниями и культурой.

Суть **теории потребностей Маслоу** заключается в том, что: потребности человека уменьшаются от основания пирамиды к ее вершине, и человек, прежде всего, стремится удовлетворить первую потребность, затем вторую и т. д. Поэтому для воздействия на поведение человека следует сначала выяснить, какая потребность для него главная. Основным недостатком данной концепции в том, что она не учитывает индивидуальных отличий людей.

Кроме того, границы потребностей очень размыты, поэтому не всегда справедлива концепция наиважнейших потребностей. Это проявляется достаточно индивидуально.

**Дуглас Макгрегор** выдвинул две **теории – X и Y**. Ключевыми положениями теории X являются:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Для данной теории естественным является применение в качестве главных инструментов мотивации принуждение, а вспомогательного, материальное поощрение. Теория «У» является противоположной теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей. Ключевыми положениями теории «У» являются:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека. Инструменты побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

**Теория «Z»** была предложена значительно позднее, в 1980-х гг. **Уильям Оучи** (модель поведения и мотивации человека). Ключевые положения теории «Z»:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль результатов труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

**Теория Дэвида Макклелланда** связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, в причастности и властвования. Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Потребность в причастности проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими и совместной продуктивной деятельности.

Потребность властвования состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

### **Процессуальные теории мотивации.**

Процессуальный подход в отличие от содержательного состоит в том, что поведение людей в процессе трудовой деятельности зависит не только от потребностей, но также от их восприятия, ожиданий, связанных с данной

ситуацией, сложностью задачи, уровнем квалификации и т. д. В рамках этого подхода существуют две классические теории.

**Теория ожиданий** основана на том, что, мотивация трудовой деятельности определяется затратами труда, ожидаемым вознаграждением за этот труд и ценностью для работника полученного вознаграждения. В соответствии с **теорией справедливости** люди всегда субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с аналогичной пропорцией у других людей, выполняющих похожую работу

### **8.3 Мотивы и стимулы как первопричина мотивации.**

Мотивация складывается из мотивов. Их соотношение, направленность и значимость у каждого человека разные. Это зависит от уровня социальной и профессиональной культуры человека-работника, развитости его потребностей, системы целей и ряда других факторов. Нужно понимать разницу и общее между стимулами и мотивами, потому что эти понятия лежат в основе мотивационных процессов.

**Стимул** – это ситуативно и адресно связанная с данным человеком первопричина внутреннего или внешнего происхождения, которая определяет его поведение с точки зрения личной целесообразности.

**Мотив** – это рожденная на основе потребностей первопричина достижения желаемого состояния их удовлетворения во взаимоотношениях «человек – окружающая среда».

Всю совокупность мотивов по отношению к системе внутренних ценностей и потребностей человека можно разделить на две большие группы:

1. *Мотивы необходимости*, когда деятельность человека в значительной степени диссонирует с его основополагающими желаниями, интересами и ценностями, не принося ему морального и даже экономического удовлетворения. Но обстоятельства становятся выше системы его внутренних установок, и он вынужден поступать вопреки им.

2. *Мотивы убеждения* основаны на синхронизации внутренних установок, внешнего воздействия и удовлетворенности от полученных результатов деятельности. Это и есть стимулы.

### **8.4. Стимулирование труда.**

Стимулирование труда – процесс внешнего воздействия на работника с целью повышения эффективности его труда и производства, кот. включает его потребности, интересы, желания, цели.

**Функции стимулирования труда:**

1. *Экономическая* (содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой);

2. *Социальная* (социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда);

3. *Социально-психологическая* (воздействию, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности);

4. *Нравственная и воспитательная* (отражающей «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали).

#### **Виды стимулирования:**

##### *1. Материальное стимулирование.*

**Денежное поощрение.** Кроме увеличения размера заработной платы сюда входит выделение процента от продаж, скидки на услуги или товары организации, оформление надбавок на зарплату, выдача премий и предоставление льгот.

Страховка и социальный пакет – это тоже формы денежного поощрения труда. Денежное поощрение выдается и сотрудникам, которые защищают интересы компании на конкурсах.

**Неденежное поощрение.** К материальным неденежным способам поощрения относятся путевки на отдых и билеты на мероприятия, право бесплатного пользования услугами компании, командировки за рубеж.

Среди популярных форм неденежного поощрения – бесплатное повышение квалификации, выходные и отгулы без очереди, оптимизация рабочего пространства сотрудника.

**Штрафные санкции.** Наказание штрафами как средство мотивации используется в случае невыполнения плана, опоздание на работу, иные нарушения административного рода. Попасть под санкции может не только один сотрудник, но и отдел – снимается премия за недостижение плана на отчетный период. Еще одна мера наказания – начисление сотрудникам штрафных рабочих часов, которые не оплачиваются.

##### *2. Нематериальное стимулирование*

Принципы стимулирования персонала основываются не только на материальной составляющей.

Существуют следующие способы нематериального стимулирования:

Предоставление возможности развития и карьерного роста вплоть до должности руководителя.

Создание благоприятной и доброжелательной атмосферы внутри коллектива на предприятии.

Регулярное проведение культурных мероприятий, направленных на сплочение команды компании.

Организация мотивационных совещаний и предоставление обратной связи от руководства фирмы.

Публичное поощрение достижений сотрудников, поздравление со значимыми для них праздниками.

Организация комфортных рабочих мест, обустройство зоны отдыха, спортивных залов, буфетов.

Все большей распространенностью пользуется *геймерский метод* стимулирования сотрудников. Он заключается в формировании рейтинговых таблиц, проведении соревнований внутри коллектива, между разными отделами. Регулярно проводятся корпоративные квесты, за участие в которых работникам начисляются баллы. Также баллы начисляются за успешное выполнение трудовых обязанностей. От количества баллов зависит место в рейтинге.

Практика показывает, что применение метода геймификации создает здоровую конкуренцию внутри коллектива за счет желания стать лучшим сотрудником. Надо учитывать, что этот способ показывает наибольший результат в случае, если у компании сформулирована четкая цель.

## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Примерная тематика и содержание практических занятий.

#### Тема 1. Ключевые категории в управлении персоналом организации.

1. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал».
2. Кросскультурные особенности качества трудовых ресурсов.
3. Человек: индивид, личность, индивидуальность. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации.
4. Подходы к оценке трудового потенциала. Способы раскрытия личностного потенциала.

#### Тема 2. Система управления персоналом организации.

1. Концепции и принципы организации систем управления персоналом. Разработка кадровой политики организации.
2. Цели, принципы и функции управления персоналом.
3. Методы управления персоналом.

#### Тема 3. Планирование персонала.

1. Содержание и схема планирования. Задачи планирования персонала
2. Определение потребности в персонале. Ресурсный подход. Экспертные оценки. Математическое моделирование. Нормативные методы.
3. Планирование набора, высвобождения и развития персонала. Планирование расходов на персонал. Инвестиции в персонал.

#### Тема 4. Маркетинг персонала.

1. Сущность, особенности и задачи маркетинга персонала. Маркетинг персонала: ищите мотивированных людей. Внутрифирменный маркетинг персонала. Инструменты внешнего маркетинга персонала. Маркетинговые исследования.
2. Реклама. Текущая и перспективная оценка емкости рынка труда. Конъюнктурные обозрения. Формирование баз данных. Социологические исследования. Международное сотрудничество. Рекрутмент. Консалтинг.
3. Хедхантинг («охота за головами»). Аутплейсмент. Интернет-маркетинг. Телемаркетинг. Скрининг-резюме.

### **Тема 5. Набор и отбор персонала.**

1. Сущность, принципы и источники набора персонала.
2. Внутренний источник.
3. Внешние источники. Инструменты привлечения персонала из внутренних и внешних источников.
4. Содержание и особенности отбора персонала. Принципы отбора персонала.
5. Методы отбора. Предварительное изучение списка претендентов. Ознакомительное интервью. Тестирование. Диагностическое собеседование (интервью). Решение о приеме кандидата на работу.
6. Эффективность отбора персонала.

### **Тема 6. Адаптация персонала.**

1. Сущность, структура и виды адаптации персонала. Социальная адаптация. Профессиональная адаптация. Психологическая адаптация. Регламентная адаптация.
2. Цели и функции организации по адаптации новых работников. Основные функции организационных участников адаптационного процесса.
3. Организационные и личностные факторы адаптации. Процесс и программы адаптации. Наставничество. Коучинг.
4. Самоадаптация. Критерии и показатели эффективности адаптационного процесса.

### **Тема 7. Развитие персонала.**

1. Сущность развития персонала. Развитие человека как процесс. Этапы профессионального развития.
2. Цели и принципы профессионального развития персонала. Обучение персонала. Обучение без отрыва и с отрывом от производства. Смешанная форма обучения.
3. Деловая карьера. Вертикальная (линейная) и горизонтальная (функциональная) карьера. Межорганизационная и внутриорганизационная карьера.
4. Мотивация развития персонала. Кризисы в профессиональном развитии. Нормативные и ненормативные профессиональные кризисы. Профессиональное выгорание.

### **Тема 8. Мотивация персонала**

1. Сущность мотивации человека. Теоретические основы мотивации. Потребностные (содержательные) и процессуальные концепции мотивации.

2. Мотивы и стимулы как первопричина мотивации. Методы мотивации. Административные методы мотивации. Интеллектуальные методы мотивации. Политические методы мотивации. Социально-экономические методы мотивации. Социально-психологические методы мотивации. Повышение эффективности мотивации

### **Тема 9. Оценка деятельности персонала.**

1. Оценка персонала: содержание, цели, принципы.
2. Методы оценки персонала.
3. Количественные и качественные (описательные) методы. Комбинированные (смешанные) методы. Современные методы системной оценки. Метод деловых игр. Метод оценки достижения целей (МВО – Management by Objectives - управление по целям). Метод оценки на основе моделей компетентности. Оценка деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности. Методики диагностики личностных и деловых качеств сотрудников.
4. Технология совместной экспертной оценки. Оценочные центры (Assessment Center). Аттестация персонала. Аудит персонала. Методы аудита.

## **КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ**

### **Методические указания по выполнению контрольной работы.**

Контрольная работа по учебной дисциплине «Управление персоналом» предусмотрена учебными планами специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)». В Международном институте дистанционного образования по данной специальности ведется подготовка обучающихся по программам общего высшего образования в заочной и дистанционной форме.

Контрольная работа является одним из основных видов индивидуальной самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Контрольная работа выполняется в течение учебного семестра, содержит элементы теоретических исследований проблем управления персоналом и направлена на закрепление основ знаний по изучаемой дисциплине.

Контрольная работа позволяет выявить уровень знаний студента по изучаемой дисциплине, способствует более глубокому исследованию определенной темы учебной дисциплины. 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. Выбор варианта задания по контрольной работе осуществляется в соответствии с порядковым номером студента в списке учебной группы текущего семестра. В случае, если порядковый номер превышает 30, то вариант задания определяется следующим образом: порядковый номер студента в списке группы минус 30.

### **Структура и содержание разделов контрольной работы.**

Контрольная работа должна включать следующие части:

- титульный лист (приложение);
- содержание (план);
- теоретическая часть (категориальный аппарат, раскрытие теоретического вопроса в соответствии с вариантом задания);
- практическая часть (анализ численности, структуры и движения персонала исследуемой организации);
- 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, изданную за последние пять лет.
- презентация.

### **Требования к оформлению контрольной работы.**

Объем контрольной работы должен составлять 10 – 15 страниц машинописного текста. Контрольная работа печатается с использованием обычного шрифта Times New Roman 14pt, черного цвета, междустрочный интервал «Точно 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.

Списка использованных источников оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.

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 абзацного 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 граф 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.

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.

Студент, не представивший в установленный срок готовую контрольную работу, или не защитивший ее, не допускается к текущей аттестации по учебной дисциплине.

### **Задания на контрольную работу.**

#### **Вариант 1.**

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

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 2**

1. Персонал предприятия: признаки и характеристики. Классификация персонала по категориям.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 3**

1. Оборот персонала, причины и последствия.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 4**

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

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 5**

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

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 6**

1. Должностная инструкция: основные разделы и правила составления.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 7**

1. Сущность и типология кадровой политики предприятия.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 8**

1. Системы и формы оплаты труда. Основные модели вознаграждения за труд.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 9**

1. Средства, основные этапы и области планирования персонала.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 10**

1. Профессиональный подбор персонала. Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего набора.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 11**

1. Сущность процесса маркетинга персонала.
2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 12**

1. Сущность процесса лизинга персонала.
2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 13**

1. Аттестация персонала предприятия: сущность, задачи, виды.
2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 14**

1. Виды, условия и этапы карьеры.
2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 15**

1. Сущность, виды и этапы аттестации персонала предприятия.
2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 16**

1. Трудовая адаптация работников: основные этапы и виды.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 17**

1. Сущность и специфика процесса стимулирования труда.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 18**

1. Характеристика основных методов управления персоналом предприятия.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 19**

1. Планирование карьеры. Типовые модели карьеры.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Вариант 20**

1. Оценка персонала предприятия: сущность и виды.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 21**

1. Штатная структура персонала предприятия.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 22**

1. Развития персонала: задачи, виды, формы и методы.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 23**

1. Формирование резерва кадров. Этапы работы с резервом кадров.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 24**

1. Организационные структуры управления: виды, достоинства и недостатки.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 25**

1. Принципы и методы расстановки персонала.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 26**

1. Аудит персонала.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 27**

1. Стратегия управления персоналом.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 28**

1. Сущность, цели и функции обучения персонала.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 29**

1. Понятие и структура команды в организации.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

### **Вариант 30**

1. Понятие и сущность корпоративной культуры.

2. Анализ численности, структуры и показателей движения персонала организации (стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота).

Примечание: показатели рассчитать за последние 2-3 года, выявить динамику, исходные данные взять в исследуемой организации (по месту работы и т.д.).

**Образец титульного листа контрольной работы**

**БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Международный институт дистанционного образования

Кафедра «Информационные технологии в управлении»

Контрольная работа  
по дисциплине: «Управление персоналом»

Вариант

Выполнил: студент группы  
ФИО

Проверил: должность  
ФИО

### Вопросы к зачету и экзамену

1. Основные концепции управления персоналом.
2. Современные модели управления персоналом.
3. Стратегия управления персоналом.
4. Функции и принципы управления персоналом.
5. Методы управления персоналом и их классификация.
6. Понятие системы управления персоналом и ее характеристика.
7. Функциональное разделение труда.
8. Понятие структуры системы управления персоналом и ее виды.
9. Виды организационных структур управления персоналом.
10. Назначение и эволюция службы управления персоналом.
11. Функции и цели службы управления персоналом.
12. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.
13. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала.
14. Понятие кадровой политики и ее виды.
15. Кадровые стратегии и их типы.
16. Планирование персонала и потребность персонала.
17. Сущность и цели кадрового планирования.
18. Виды кадрового планирования.
19. Методы планирования персонала.
20. Технология подбора персонала.
21. Отбор и найм персонала.
22. Понятие развития персонала и специфика его планирования.
23. Сущность, цели и функции обучения персонала.
24. Методы обучения персонала.
25. Понятие и методы оценки персонала.
26. Аттестация персонала.
27. Понятие трудовой адаптации.
28. Виды трудовой адаптации.
29. Карьера: виды и этапы.
30. Характеристика типовых моделей карьеры.
31. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.
32. Методы подбора сотрудников в резерв, зачисление в резерв
33. Виды, элементы и формы маркетинга персонала.
34. Аудит персонала: понятие, цели, характеристика этапов.
35. Понятие и сущность корпоративной культуры.
36. Структура и уровни корпоративной культуры.
37. Понятие и структура команды в организации.
38. Стимулирование труда, формы и функции.

- 39. Мотивационные теории: понятие и классификация.
- 40. Системы и формы оплаты труда.

## Тематика рефератов

1. Эволюция концепций управления персоналом.
2. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
3. Европейская модель управления персоналом.
4. Японская модель управления персоналом.
5. Китайская модель управления персоналом.
6. Информационная безопасность в системе управления персоналом.
7. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
8. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
9. Планирование затрат на персонал.
10. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
11. Технология собеседования при отборе персонала.
12. Технология делегирования полномочий.
13. Гибкие формы организации труда персонала: фриланс и дистанционная занятость.
14. Концепция гибкой фирмы.
15. Изучение мотивационного профиля личности.
16. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
17. Нетрадиционные методы оценки персонала.
18. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).
19. Управление трудовой и производственной дисциплиной.
20. Обучение кадрового резерва.
21. Неформальное обучение персонала.
22. Концепция непрерывного образования в системе управления персоналом.
23. Управление личной карьерой.
24. Теории лидерства.
25. Менеджмент деловых совещаний.
26. Управление эффективностью командной работы.
27. Современные виды тимбилдингов.
28. Газлайтинг в трудовом коллективе: признаки и способы противодействия.
29. Моббинг в трудовом коллективе: причины, диагностика и способы противодействия.
30. Синдром хронической усталости и работа с ним.
31. Стратегические и тактические методы управления конфликтами в организации.
32. Конфликтная личность: типология и управленческие решения.
33. Концепция маркетинга рабочей силы.
34. HR-брендинг.
35. Риски персонала в условиях формирования цифровой экономики.
36. HR-стратегии в международных организациях.

37. Модель интернационального управления персоналом.
38. Штатное расписание: структура и методические требования к разработке.
39. Разработка должностной инструкции.
40. Разработка заявки на подбор сотрудника.
41. Разработка объявления о вакансии.
42. Разработка профиля должности.
43. Информационные технологии в кадровом делопроизводстве.
44. Управление текучестью кадров.
45. Связи между управлением эффективностью и системами вознаграждения.
46. Методики оценки эффективности в сфере управления персоналом.
47. Способы оптимизации затрат на персонал.
48. Показатели экономической эффективности управления персоналом.
49. Оценка эффективности рекрутинга.
50. Оценка эффективности системы мотивации персонала.

## **Перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов**

1. Цели, задачи и функции управления персоналом.
2. Признаки и характеристики персонала.
3. Классификация персонала по категориям.
4. Причины и последствия оборота персонала.
5. Кадровая политика организации.
6. Типы кадровой политики.
7. Профессиональный подбор персонала.
8. Маркетинг персонала.
9. Лизинг персонала.
10. Аудит персонала.
11. Внешние и внутренние источники набора персонала.
12. Резерв кадров: методы подбора и порядок зачисления.
13. Ассесмент-центр как метод оценки персонала.
14. Технология проведения оценки персонала.
15. Особенности аттестации специалистов и служащих.
16. Виды, модели и этапы карьеры.
17. Мотивация и стимулирование персонала.
18. Формы и виды адаптации персонала.
19. Виды и методы развития персонала.
20. Аутстаффинг, аутсорсинг и аутплейсмент персонала.

### Тестовые задания для самоконтроля

Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации – это:

- a) система управления персоналом
- b) система линейного руководства персоналом
- c) система управления предприятием
- d) система реализации трудового потенциала организации

Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде, называется:

- a) трудовое управление персоналом
- b) тактическое управление персоналом
- c) стратегическое управление персоналом
- d) административное управление персоналом

Коллектив организации – это:

- a) учредители организации, вложившие значительные материальные средства в ее создание и развитие
- b) группа лиц, с которыми непосредственно контактирует администрация организации при решении практических задач
- c) объединение сотрудников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения общих целей
- d) группа лиц, объединенных общими интересами и связанных неформальными отношениями

Система управления персоналом предполагает:

- a) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом и т.д.
- b) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления
- c) организацию найма, отбора, приема персонала, профориентацию и адаптацию
- d) организационно-практические подходы к формированию механизма реализации функционирования организации

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет:

- a) организацию найма персонала, собеседования, оценки, перемещений, поощрений и увольнения
- b) управление организацией в целом, управление отдельными и функциональными подразделениями
- c) управление производственными конфликтами и стрессами
- d) обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников

Методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, которые нужны для выполнения трудовых действий в организации, называется:

- a) анализ работы
- b) маркетинг персонала
- c) разработка стандартов выполнения работы
- d) планирование трудовой деятельности

Документ, в котором сообщается информация относительно рабочих заданий, обязанностей и ответственности, связанных с конкретной должностью, называется:

- a) должностная инструкция
- b) перечень квалификационных требований
- c) положение о правах и обязанностях работника
- d) трудовой договор

Процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей, называется:

- a) прогноз потребности в персонале
- b) планирование человеческих ресурсов
- c) разработка программы по созданию резерва
- d) планирование преемственности

Текучесть кадров – это:

- a) увольнение работников по причинам, не связанным с производственной необходимостью
- b) увольнение работников, проработавших в организации в течение года
- c) увольнение работников по причинам, связанным с производственной необходимостью
- d) среди перечисленных вариантов правильного нет

Коэффициент текущесть кадров представляет собой выраженное в процентах частное от деления:

- a) количества уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период
- b) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода
- c) количества уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода
- d) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период

Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:

- a) подбор
- b) набор
- c) отбор
- d) рекрутмент

Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:

- a) набор
- b) наем
- c) отбор
- d) рекрутмент

Длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их, называется:

- a) индивидуальное планирование карьеры
- b) развитие карьеры
- c) планирование карьеры сотрудника
- d) карьерный путь

Сжатая характеристика человека как работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником, называется:

- a) резюме
- b) объявление «ищу работу»
- c) сопроводительное письмо
- d) совокупность всех перечисленных вариантов

Сопроводительное письмо – это:

- a) аргументация востребованности кандидата на искомом рабочем месте
- b) сжатая характеристика человека как уникального работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником
- c) документ, в котором в полном объеме раскрываются личные данные, образование и научная деятельность, ищущего работу
- d) расширенный вид резюме

Определение потребности в обучении происходит путем анализа:

- a) организации в целом
- b) комплекса тактических задач, необходимых для достижения целей
- c) индивидуальных потребностей обучения
- d) все выше перечисленные варианты

Приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя, называется:

- a) трудовая адаптация
- b) профессиональная адаптация
- c) социально-психологическая адаптация
- d) среди перечисленных вариантов правильного нет

Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:

- a) 360 градусов
- b) критические эпизоды
- c) принудительное распределение
- d) все выше перечисленные варианты

Прямое денежное вознаграждение – это:

- a) выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
- b) денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
- c) удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
- d) все выше перечисленные варианты

Косвенное денежное вознаграждение – это:

- a) выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных

- b) денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
- c) удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
- d) все выше перечисленные варианты

Нематериальное вознаграждение – это:

- a) выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
- b) денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
- c) удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
- d) все выше перечисленные варианты

Выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных, представляют собой:

- a) прямое денежное вознаграждение
- b) косвенное денежное вознаграждение
- c) нематериальное вознаграждение
- d) среди перечисленных вариантов правильного нет

Денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, представляют собой:

- a) прямое денежное вознаграждение
- b) косвенное денежное вознаграждение
- c) нематериальное вознаграждение
- d) среди перечисленных вариантов правильного нет

Конфликт – это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором:

- a) действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов
- b) действия одной стороны могут создать конфликтную ситуацию для другой стороны
- c) действия одной стороны вызывают активное противодействие другой стороны
- d) действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, приводят к открытым взаимным обвинениям

Условием возникновения конфликта является:

- a) конфликтная ситуация
- b) инцидент
- c) активизация деятельности одной из сторон конфликта
- d) ущемление интересов одной из сторон

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции:

- a) ведение учета и статистики персонала, проведение патентно-лицензионной деятельности
- a) согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом
- b) организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками
- c) учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала

Иерархия потребностей Маслоу выделяет следующие основные категории потребностей:

- a) физиологические, в безопасности, социальные, в уважении, в самовыражении
- b) стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию
- c) гигиенические и мотивационные
- d) низшие, промежуточные, высшие

Оплата труда является мотивирующим фактором только в том случае, если она:

- a) непосредственно зависит от результатов труда
- b) больше прожиточного минимума
- c) меньше прожиточного минимума.
- d) не зависит участия в деятельности организации

К единовременным премиям относят:

- a) возможность участия в прибылях
- b) беспроцентные займы
- c) разовые вознаграждения за успешное проведение определенной операции
- d) поощрение усилий по достижению специфических целей

Сдельная оплата труда – это:

- a) оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
- b) оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг

- с) оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
- д) дополнительные выплаты нерегулярного характера

Премиальная система – это:

- а) оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
- б) оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг
- с) оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
- д) дополнительные выплаты нерегулярного характера

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет следующие функции:

- а) управление производственными конфликтами и стрессами
- б) анализ сложившейся структуры управления
- с) соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований промышленной эстетики, охрана труда и окружающей среды
- д) организацию рационализаторской и изобретательской деятельности

Подсистема управления развитием персонала осуществляет:

- а) организацию найма персонала, собеседования, оценки, перемещений, поощрений и увольнения
- б) управление мотивацией трудового поведения, разработку форм морального поощрения персонала
- с) управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
- д) обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет:

- б) нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда
- с) разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стилей и методов руководства
- д) ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

e) согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом

Главным фактором, определяющим эффективность мотивации, является:

- a) отличное трудовое поведение
- b) восприятие индивидом ценности вознаграждения
- c) оценка результата выполнения работы
- d) учет величины затраченных усилий на выполнение работы

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### Учебная программа дисциплины

### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Управление персоналом» разработана для специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)».

**Целью** изучения учебной дисциплины является формирование современных знаний в области управления персоналом в организациях различных форм собственности, развитие у студентов профессиональных навыков анализа современных проблем и выбора эффективных управленческих решений.

**Основные задачи** учебной дисциплины:

- изучить систему работы с персоналом организации;
- освоить современные технологии поиска, отбора, адаптации персонала, мотивации, оценки и развития персонала;
- освоить методы работы с персоналом;
- изучить способы применения технологий управления персоналом для развития организаций различной формы собственности.
- сформировать у студентов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как: «Теоретические основы менеджмента», «Менеджмент». Знания и умения, полученные студентами при изучении данной дисциплины, необходимы для последующего освоения специальных дисциплин, связанных с инновационной деятельностью на предприятии, при прохождении преддипломной практики и выполнении дипломных работ.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

**знать:**

- ключевые категории изучаемой дисциплины;
- принципы и методы управления персоналом;
- содержание основных функций управления персоналом организации;
- особенности кадровой работы на предприятиях различной формы собственности;
- принципы набора и технологии отбора персонала и анализа заявительных документов;

- методику проведения аттестации персонала;
- мотивационные основы управления персоналом в современных организациях;
- особенности формирования кадрового резерва и планирования карьеры специалиста;

**уметь:**

- применять основные принципы и методы управления персоналом организации;
- формулировать цели и ставить задачи в системе управления персоналом;
- определять внутренние и внешние по отношению к организации факторы, влияющие на систему управления ее трудовыми ресурсами;
- анализировать состояние системы управления трудовыми ресурсами организации;
- использовать эффективные методы мотивации персонала;
- анализировать проблемы и ситуации, складывающиеся в сфере управления трудовыми ресурсами организации;
- применять современные методы оценки персонала;
- определять эффективность кадровой работы на предприятии;
- применять современные технологии поиска, привлечения, отбора и адаптации персонала;
- использовать современные критерии оценки персонала и разрабатывать планы профессионального обучения сотрудников организации;
- оценивать эффективность работы с кадровым резервом предприятия;

**владеть:**

- навыками работы с информацией о персонале;
- навыками проведения маркетинга персонала.

Освоение данной учебной дисциплины обеспечивает формирование у студента, обучающегося по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» следующих компетенций:

- АК-4. Уметь работать самостоятельно;
- АК-5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером;
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации;
- АК-9. Иметь лингвистические навыки;

– АК-10. Уметь самостоятельно повышать свою квалификацию в течение трудового пути.

– СЛК-1. Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина;

– СЛК-2. Иметь навыки социального взаимодействия;

– СЛК-3. Владеть способностью к межличностным коммуникациям;

– СЛК-4. Владеть навыками здорового образа жизни;

– СЛК-5. Уметь критиковать и быть самокритичным;

– СЛК-6. Уметь работать в команде

– ПК-3. Уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделения организации;

– ПК-6. Проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания группы (трудового коллектива);

– ПК-9. Использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации;

– ПК-15. Владеть знаниями по нормативно-правовому обеспечению управленческой деятельности;

– ПК-30. Формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента.

Освоение данной учебной дисциплины обеспечивает формирование у студента, обучающегося по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» следующих компетенций:

– СК-20. Управлять поведением персонала организации на основе современных технологий, мотивации и оценки деятельности.

Согласно учебным планам на изучение учебной дисциплины отведено:

– для заочной (дистанционной) формы получения высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» всего 110 ч., из них аудиторных - 20 часов;

– для заочной формы получения высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» всего 90 ч., из них аудиторных - 8 часов;

– для заочной (дистанционной) формы получения высшего образования по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» всего 120 ч., из них аудиторных - 20 часов.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий приведено в таблицах 1-2.

Таблица 1.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Заочная (дистанционная) форма получения высшего образования					
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации
3	5	10		10	контрольная работа, зачет
Заочная форма получения высшего образования					
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации
3	5	4		4	зачет

Таблица 2.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»

Заочная (дистанционная) форма получения высшего образования					
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации
3	6	8		12	контрольная работа, экзамен

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1. Система работы с персоналом в организации

Сущность управления персоналом. Основные понятия управления персоналом. Характеристика целей, задач управления персоналом. Дерево целей управления персоналом. Задачи управления персоналом. Функции управления персоналом.

Система управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Механизм и организация управления.

### Тема 2. Персонал как основной ресурс управления

**Персонал** и его классификация. Признаки и характеристики персонала, трудовой потенциал. Классификация персонала по категориям.

Оборот персонала, его причины и последствия.

### Тема 3. Методы управления

Понятие метода управления. Классификация методов управления персоналом. Административные методы управления, экономические методы управления, социально-психологические методы.

Современные модели управления персоналом.

#### **Тема 4. Кадровая политика и стратегия развития организации**

Понятие и содержание кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Формирование кадровой политики.

Типы кадровой политики. Открытая и закрытая кадровая политика. Пассивная, реактивная, превентивная и активная кадровая политика.

Требования к кадровой политике в современных условиях. Особенности кадровой политики.

#### **Тема 5. Планирование и профессиональный отбор персонала**

Основы планирования персонала. Направления планирования персонала: структурно-определенное, индивидуальное, коллективное. Основные этапы планирования персонала. Принципы кадрового планирования. Источники и средства планирования персонала. Области планирования персонала. Расчет потребности в персонале: текущая потребность, долговременная потребность.

Профессиональный отбор персонала. Этапы отбора. Типовые документы для приема на работу. Собеседование. Профпригодность.

#### **Тема 6. Оценка и аттестация персонала**

Сущность и виды оценки персонала. Предназначение оценки. Особенности оценки. Классификация процедуры оценки. Способы оценки. Методы оценки персонала: стандартных оценок, анкет и сравнительных анкет, вынужденного выбора, оценки по решающей ситуации, метод 3600, «интервью наоборот» и др.

Аттестация кадров. Цели аттестации персонала. Порядок подготовки и организация проведения аттестации. Виды аттестации.

#### **Тема 7. Трудовая адаптация работников и развитие персонала**

Виды адаптации. Адаптация работника. Адаптация персонала. Этапы адаптации. Критерии адаптации. Факторы, влияющие на успех адаптации. Адаптация молодого специалиста.

Виды обучения персонала. Исходные данные. Документальное оформление. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Профессиональная подготовка. Уровни профессиональной подготовки.

Деловая карьера. Профессиональная карьера. Типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Планирование карьеры. Принципы развития карьеры.

#### **Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала**

Сущность и виды мотивации. Структура мотива. Этапы процесса мотивации.

Мотивация в системе функций управления.

Стимулирование труда. Основные формы стимулов. Функции стимулирования. Материальные и нематериальные стимулы к труду. Принципы стимулирования труда.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**для специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**  
**заочная (дистанционная) форма получения высшего образования<sup>1</sup>**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов			Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	6	8	9
	<b>5 семестр</b>					
1.	<b>Система работы с персоналом в организации</b>	2				
2.	<b>Персонал как основной ресурс управления</b>	2				
	<b>Практическое занятие №2 «Персонал как основной ресурс управления»</b>		2			Опрос
4.	<b>Кадровая политика и стратегия развития организации</b>	2				
	<b>Практическое занятие № 4 «Кадровая политика и стратегия развития организации»</b>		2			Опрос
5.	<b>Планирование и профессиональный отбор персонала</b>					
	<b>Практическое занятие №5 «Планирование и профессиональный отбор персонала»</b>		2			Опрос
6.	<b>Оценка и аттестация персонала</b>	2				
7.	<b>Трудовая адаптация работников и развитие персонала</b>					
	<b>Практическое занятие № 7 «Трудовая адаптация работников и развитие персонала»</b>		2			Опрос

<sup>1</sup> Темы учебного материала, не указанные в Учебно-методической карте, отводятся на самостоятельное изучение студентом

1	2	3	4	6	8	9
8.	Мотивация и стимулирование персонала	2				
	Практическое занятие №8 «Мотивация и стимулирование персонала»		2			Тестовые задания
	Итого за семестр	10	10			Контрольная работа Зачет
	Всего аудиторных часов	20				

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**для специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**  
**заочная форма получения высшего образования<sup>2</sup>**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов			Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
	<b>5 семестр</b>					
1.	<b>Система работы с персоналом в организации</b>	2				
2.	<b>Персонал как основной ресурс управления</b>	2				
	Практическое занятие №2 «Персонал как основной ресурс управления»		2			Тестовое задание
4.	<b>Кадровая политика и стратегия развития организации</b>					
	Практическое занятие №4 «Кадровая политика и стратегия развития организации»		2			Опрос
	<b>Итого за семестр</b>	4	4			Зачет
	<b>Всего аудиторных часов</b>		8			

<sup>2</sup> Темы учебного материала, не указанные в Учебно-методической карте, отводятся на самостоятельное изучение студентом

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**специальность 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»**  
**заочная (дистанционная) форма получения высшего образования<sup>3</sup>**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов			Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
	<b>6 семестр</b>					
1.	<b>Система работы с персоналом в организации</b>	2				
2.	<b>Персонал как основной ресурс управления</b>	2				
	<b>Практическое занятие №2 «Персонал как основной ресурс управления»</b>		2			Опрос
4.	<b>Кадровая политика и стратегия развития организации</b>	2				
	<b>Практическое занятие № 4 «Кадровая политика и стратегия развития организации»</b>		2			Опрос
5.	<b>Планирование и профессиональный отбор персонала</b>					
	<b>Практическое занятие №5 «Планирование и профессиональный отбор персонала»</b>		2			Опрос
6.	<b>Оценка и аттестация персонала</b>					
	<b>Практическое занятие № 6 «Оценка и аттестация персонала»</b>		2			Тест
7.	<b>Трудовая адаптация работников и развитие персонала</b>					

<sup>3</sup> Темы учебного материала, не указанные в Учебно-методической карте, отводятся на самостоятельное изучение студентом

	<b>Практическое занятие № 7 «Трудовая адаптация работников и развитие персонала»</b>		2			Опрос
8.	Мотивация и стимулирование персонала	2				
	Практическое занятие №8 «Мотивация и стимулирование персонала»		2			Тесты
	Итого за семестр	8	12			Контрольная работа Экзамен
	Всего аудиторных часов		20			

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Список литературы

#### Основная литература:

2. Петрович, М. В. Управление организацией: [учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых] / М. В. Петрович; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – 3-е изд., стер. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.: ил.
3. 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. – 288с.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов и др. – 4-е изд. – М.: Инфра-М, 2009. – 693 с.
5. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление персоналом» для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» [Электронный ресурс] / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Менеджмент»; сост.: И. Н. Кандричина, Н. Г. Аснович. – Минск: БНТУ, 2019.
6. Брасс, Александр Анатольевич. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с.: ил., табл.

#### Дополнительная литература:

1. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев, под ред. Ю. П. Анискин. – 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 665 с.
3. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление персоналом» для специальности 1–26 02 01 «Бизнес-администрирование» профилизации «Бизнес-администрирование в сфере производства и услуг» I ступени высшего образования [Электронный ресурс] / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Бизнес-администрирование»; сост. Е. М. Еловая. – Минск: БНТУ, 2021.
4. Основы менеджмента: пособие: [для подготовки студентов, магистрантов и аспирантов по управленческой тематике] / [Сенько А. Н. и др.]. – Минск: Амалфея, 2019. – 147 с.: ил., табл.

## **Средства диагностики результатов учебной деятельности**

Оценка уровня знаний студента производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для оценки достижений студента рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- решение тестовых заданий;
- выступление студента на конференции по подготовленному реферату;
- сдача зачета/экзамена по дисциплине.

### **Тематика рефератов**

1. Задачи и функции менеджера по управлению персоналом.
2. Модели управления персоналом (партиципативное управление, социотехническое конструирование, рыночное управление и др.).
3. Корпоративная культура (структура, формы, функции).
4. Организационная культура и ее влияние на конкурентоспособность предприятия.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Должностные полномочия и управленческая ответственность.
7. Централизация и децентрализация полномочий.
8. Технологии делегирования полномочий.
9. Типы принятия управленческих решений.
10. Модели принятия управленческих решений.
11. Техника и технология создания профессиональной команды.
12. Организация работы в команде.
13. Особенности организационного поведения в компаниях с преобладанием женщин.
14. Особенности организационного поведения в компаниях с преобладанием мужчин.
15. Модели предпринимательского поведения.
16. Роль факторов поощрения и наказания в работе руководителя.
17. Методология аудита персонала.
18. Современные технологии маркетинга персонала предприятия.
19. Применение информационных технологий в системе управления персоналом.
20. Участие линейных руководителей организации в процессе управления персоналом.
21. Современные тенденции развития управления персоналом за рубежом.

22. Нравственные ценности организации.
23. Коучинг как форма управления организацией.
24. Аудит персонала.
25. Аутстаффинг, аутсорсинг и аутплейсмент персонала.

### **Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов**

21. Цели, задачи и функции управления персоналом.
22. Признаки и характеристики персонала.
23. Классификация персонала по категориям.
24. Причины и последствия оборота персонала.
25. Кадровая политика – этапы проектирования.
26. Типы кадровой политики.
27. Профессиональный подбор персонала.
28. Маркетинг персонала.
29. Внешние и внутренние источники набора персонала.
30. Резерв кадров: методы подбора и порядок зачисления.
31. Ассесмент-центр как метод оценки персонала.
32. Технология проведения оценки персонала.
33. Особенности аттестации специалистов и служащих.
34. Виды карьеры.
35. Модели карьеры.
36. Мотивация и стимулирование персонала.
37. Формы и виды адаптации персонала.
38. Виды и методы развития персонала.
39. Методы управления.
40. Аутстаффинг, аутсорсинг и аутплейсмент персонала.

### **Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов**

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам;
- подготовка сообщений, тематических докладов, презентаций по заданным темам;
- составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.

## Глоссарий

### А

**АВТОБИОГРАФИЯ** – краткое изложение основных событий своей жизни.

**АДАПТАЦИЯ ВТОРИЧНАЯ** – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль).

**АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ** – один из видов трудовой адаптации, предполагающий усвоение персоналом роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

**АДАПТАЦИЯ ПЕРВИЧНАЯ** – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет о выпускниках учебных заведений).

**АДАПТАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ** – один из видов трудовой адаптации, предполагающий доработку трудовых способностей персонала (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.).

**АДАПТАЦИЯ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ** **Ошибка! Закладка не определена.** – один из видов трудовой адаптации, предполагающий приспособление персонала к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

**АДАПТАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** – процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

**АДАПТАЦИЯ ТРУДОВАЯ** – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении сотрудника в процесс производства в новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

**АДМИНИСТРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях управления организацией, имеющих право принимать решения.

**АККОРДНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА** – система оплаты труда, отличительная особенность которой в том, что размер оплаты устанавливается не на отдельную операцию, а на весь заранее установленный комплекс работ с определением срока его выполнения. Сумма оплаты объявляется заранее.

**АНАЛИЗ ДОЛЖНОСТИ** – определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы (задач, функций,

обязанностей) по данной должности на основе упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

**АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**АНКЕТА ДЛЯ ПРИЕМА НА РАБОТУ** – опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в какую-либо организацию; заполняется лично им. Вопросы анкеты должны составляться с учетом юридических ограничений, разумной детализации и минимального вторжения в частную жизнь.

**АНКЕТИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ** – письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения.

**АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ** – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

**АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ** – комплексная оценка рабочих мест на соответствие прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны и условий труда с целью их усовершенствования.

**АУДИТ СОЦИАЛЬНЫЙ** – специфическая форма анализа, ревизии условий социальной среды организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

## Б

**БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ** – система показателей использования рабочего времени одним среднесписочным сотрудником в течение определенного календарного периода (как правило, за год).

**БАЛАНС РАБОЧЕЙ СИЛЫ** – система показателей, характеризующая потребность отдельных организаций, отраслей народного хозяйства в рабочей силе и источники ее обеспечения.

**БАЛАНС ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ** **Ошибка! Закладка не определена.** – соотношение взаимосвязанных показателей, определяющее наличие трудоспособного населения, его распределение и трудовое участие в экономике.

**БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ** – комплекс технических, организационных мероприятий, снижающих вероятность угрозы опасности для рабочего на рабочем месте. Это моральная обязанность каждого руководителя

(большую часть травм и материального ущерба влечет за собой неправильное поведение людей).

**БЕЗРАБОТИЦА** – социальное экономическое явление, характеризующееся отсутствием занятости у определенной совокупной рабочей силы, способной и желающей трудиться. В реальной экономической жизни Б. проявляется как превышение предложения рабочей силы над ее спросом. Б. может быть добровольной и вынужденной. В зависимости от факторов, влияющих на ее возникновение, может быть фрикционной, институциональной, структурной, конверсионной, женской. По времени возникновения может быть циклической и сезонной, а по месту

**БИРЖА ТРУДА** – учреждение, выполняющее посреднические функции между работодателями и наемными работниками. С помощью государственной биржи труда общество анализирует спрос и предложение рабочей силы, оказывает регулирующее воздействие на рынок труда, осуществляет функции по оказанию помощи населению в трудоустройстве, профориентации, выборе и смене профессии и т.п.

## **В**

**ВАКАНСИЯ** – незамещенная должность, свободное место (в организации, учебном заведении). Может быть образована в связи с реорганизацией структуры управления организацией, изменением штатного расписания, в связи с уходом или переходом сотрудника и т.п.

**ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПОКРЫТИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** – возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. К ним относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства, а также перемещение персонала в случае выявления целесообразности его использования в другом подразделении или на другой должности. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – в рамках теории мотивации – это все, что человеку может казаться ценным.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ВНЕШНЕЕ** – предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям. Примерами могут быть: заработная плата, социальные блага, похвала и признание заслуг со стороны внешнего окружения, включение в определенную социальную группу и т.п.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ВНУТРЕННЕЕ** – состояния, представляющие ценность для человека, приносимые самим человеком в результате каких-либо действий. В.В. является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка. Наряду с внешним вознаграждением, также может служить побудителем к определенным действиям.

**ВРЕМЕННЫЕ РАБОТНИКИ** – рабочие и служащие, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы, до четырех месяцев. На них распространяется действие трудового законодательства с некоторыми изъятиями (напр., временные работники не пользуются правом на отпуск).

**ВЫДВИЖЕНИЕ КАДРОВ** – процедура выбора работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую, более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

## Г

**ГИБКИЙ РЕЖИМ РАБОТЫ** – график, включающий в себя следующие виды рабочего дня: неполный, гибкий и скользящий, а также разделение обязанностей между двумя и более сотрудниками с возможным частичным выполнением ими обязанностей на дому.

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** – согласно двухфакторной теории Герцберга - это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**ГРУППА** – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (других) и испытывает на себе его влияние.

**ГРУППА НЕФОРМАЛЬНАЯ** – 1) сотрудники, объединенные по их собственной воле на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения определенной цели; 2) группы, образованные личными социальными отношениями, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой.

## Д

**ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА** – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

**ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА** – личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Д.К.П. включают конкретные способности (знания, навыки), мотивационные стремления (профессиональные интересы, степень ответственности), психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

**ДИСЦИПЛИНА ТРУДА** – форма трудового поведения работников, определяемая как сложившимися в обществе нормами права и морали, так и условиями и распорядком труда в данной организации. Означает точное выполнение каждым участником совместной работы своих функций и обязанностей, строгое соблюдение установленных в организации требований и правил, определенную степень ответственности за их исполнение.

**ДОГОВОР КОЛЛЕКТИВНЫЙ** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства, независимо от их формы собственности, ведомственной подчиненности и численности работников, с работодателем.

**ДОГОВОР ТРУДОВОЙ (контракт)** – соглашение между трудящимся и организацией, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

**ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД** – ежемесячный размер платы за труд работника, зависящий от занимаемой должности и требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ (прежде всего образования и стажа работы по должности), а также деловых качеств работника.

**ДОЛЖНОСТЬ** – служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.

**ДОСКА ПОЧЕТА** – стенд, на котором помещаются фамилия (иногда и фотографии) лучших работников. Занесение имен передовых трудящихся или коллективов на доску почета – одна из мер поощрения за успехи в работе.

## Е

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**ЕМКОСТЬ РЫНКА ТРУДА** – показатель, определяемый в каждый конкретный момент спросом экономически активного населения на рабочие места и наличием таких рабочих мест во всех секторах экономики.

## Ж

**ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ** – мировоззренческие установки, идеалы и социальные ценности, в которых находят концентрированное выражение основополагающий принцип социального поведения человека, а также его готовность к действию для достижения личных и общих целей.

## З

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** **Ошибка! Закладка не определена.** – часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда (вкладам в результаты труда коллектива). Представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту).

## И

**ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ** – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**ИНСТРУКТАЖ** – один из методов обучения персонала, с помощью которого возможна передача знаний, навыков и установок другому человеку или группе людей с целью помочь им изменить их рабочее поведение.

**ИНСТРУКЦИЯ ПО ТЕХНИКЕ БЕЗОПАСНОСТИ** – наставление, указание о порядке выполнения какой-либо работы, пользования машиной и т.д., ход следования которым не причинит вреда для жизни и здоровья.

**ИНТЕНСИВНОСТЬ ТРУДА** – степень напряженности труда в процессе производства. Измеряется количеством затраченной физической, нервной и умственной энергии в единицу времени.

**ИНТЕРВЬЮ** – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой. Преимущества интервью перед анкетным опросом: возможность учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы, ставить дополнительные, уточняющие вопросы и т.д.

**ИСТОЧНИКИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА** – пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.

**ИСТОЧНИКИ ПОКРЫТИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** – учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки; коммерческие учебные центры; посреднические фирмы по подбору персонала; центры обеспечения занятости (биржи труда); различные профессиональные ассоциации и объединения; родственные организации; свободный рынок труда; собственные внутренние источники.

## К

**КАДРОВАЯ КВОТА** – централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр. инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

**КАДРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ** – затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие.

**КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ** – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организации по вопросам работы с кадрами. К.К. занимаются специально созданные организации.

**КАДРЫ** – основной (штатный) состав квалифицированных работников организации, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Характеристика К.: их численность, состав, структура (профессиональная, квалификационная, должностная, половозрастная).

**КАЛЕНДАРНЫЙ ФОНД ВРЕМЕНИ** – общий фонд времени за определенный календарный период – месяц, квартал, год, определяемый как сумма всех явок на работу и неявок, независимо от причин последних (отпуска, выходные и праздничные дни и др.). Может быть рассчитан путем умножения среднесписочного числа персонала на полное календарное число дней в периоде. Для выражения в человеко-часах полученная величина умножается на установленную продолжительность рабочего дня.

**КАРЬЕРИЗМ** – отрицательное моральное качество человека, который подчиняет всю свою профессиональную и общественную деятельность достижению цели продвижения по службе. Карьерист лишь внешне демонстрирует свою преданность порученному делу. Его характерные черты – приспособляемость, беспринципность, угодничество; он безразличен к интересам дела и судьбам работающих с ним людей.

**КАРЬЕРОГРАММА** – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся К. для различных специалистов и руководителей.

**КАРЬЕРЫ (деловой) ПЛАНИРОВАНИЕ** – составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но также – каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

**КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА** – совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ** – степень удовлетворения важных личных потребностей и интересов работника через трудовую деятельность в данной организации; индикатор благосостояния, свободной реализации интеллектуального и творческого потенциала личности.

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА** – краткое изложение основных требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** (от лат. qualis – какой по качеству) – степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо вида работы.

**КОМПЕНСАЦИЯ** – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

**КОНФЛИКТ** – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ** – противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику, необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

**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.

**КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ** – начало, определяющее поведение, действия; широко распространено в фирмах Японии; отражается на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. К.Д. воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, управления ею.

**КРИВАЯ ФИЛЛИПСА** – графический показатель обратно пропорциональной зависимости между ростом заработной платы (инфляции) и уровнем безработицы: если заработки растут быстро, безработица будет небольшой.

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ** – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников.

## Л

**ЛИЧНОЕ ДЕЛО** – совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности.

**ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА** – индивидуальные особенности сотрудников, включающие как деловые качества, так и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой

профессиональной деятельности; характеризует сотрудника как социального индивида.

## М

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**МАССОВОЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ** – особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

**МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (МОТ)** – специализированное учреждение ООН, созданное в 1919 г. в соответствии в Версальским мирным договором в целях обеспечения прочного мира через социальную справедливость.

**МЕЛАНХОЛИК** – человек, отличающийся (по своему темпераменту) слабой возбудимостью, неустойчивостью, необщительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события, замедленностью движений и быстрой утомляемостью.

**МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ** – специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

**МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** – способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками, развиваются способности обучающихся. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: 1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы на рабочем месте; 2) методы обучения вне рабочего места; 3) методы, которые в равной степени подходят для этих двух вариантов.

**МЕТОДЫ РАСЧЕТА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** – способы определения плановой численности персонала в целом по организации, по какому-либо подразделению или качественному критерию; потребности в персонале (напр., по определенной профессии и т.п.).

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы: административные, экономические и социально-психологические.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ** – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** – основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Как и экономические методы управления персоналом, носят косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ** – основаны на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников, на использовании экономического механизма управления. Как и социально-психологические методы управления персоналом, носят косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

**МОТИВАТОРЫ** – побуждающие факторы. В двухфакторной теории Герцберга М. – это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

**МОТИВАЦИЯ** – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**МОТИВАЦИЯ ВНЕШНЯЯ** – мотивы деятельности по решению задачи, которые вызываются воздействием субъекта извне.

**МОТИВАЦИЯ ВНУТРЕННЯЯ** – мотивация, в ходе которой человек сам порождает мотивы, сталкиваясь с задачей.

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**МОТИВ** – внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий; побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое придет на

смену потребностей при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия.

## Н

**НАБОР КАДРОВ** – массовый прием на работу персонала в какую-либо организацию. Н.К. предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма и отбора персонала. Этот процесс включает: 1) анализ потребности в кадрах – общий анализ настоящих и будущих потребностей; 2) определение требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы и личностной спецификации, а также определение сроков и условий набора; 3) определение основных источников поступления кандидатов; 4) выбор методик отбора кадров.

**НАВЫКИ** – действия, характеризующиеся высокой мерой освоения; на этой ступени действие становится автоматическим, выполняется слитно, как единое целое, легко и быстро.

**НАЁМ КАДРОВ** – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. окончательного процесса обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

**НАСТАВНИЧЕСТВО** – форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т.п.

**НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (НОТ)** – организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность, и позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда.

**НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – научный подход к управлению на основе анализа способов выполнения работ с целью их совершенствования и рационализации труда.

**НЕТРУДОСПОСОБНОСТЬ** – временная или постоянная утрата способности профессионально трудиться. Лишение трудоспособности является. Как правило, следствием нарушения здоровья человека из-за болезни. Травм, увечья или стойкого расстройства функций организма.

**НОРМА ВРЕМЕНИ** – величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации.

## О

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – вид обучения как сознательно проводимая любая деятельность для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Процесс обучения нацелен на достижение заранее определенных конечных результатов работы всеми, кто в нем участвует. Основным путем получения образования – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц – педагогов, мастеров, наставников и т.д.

**ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом; объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом (подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом).

**ОПИСАНИЕ РАБОТЫ** – фиксация данных о содержании конкретной работы в конкретной организации.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Качественная потребность в персонале, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из организационной структуры управления, требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации. Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный период. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения – носители

функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

**ОРГАНИЗАЦИЯ НЕФОРМАЛЬНАЯ** – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

**ОТБОР КАДРОВ** – в кадровой работе чаще всего под этим выражением понимается часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ** – вид деловой оценки персонала, который принято называть процессом отбора персонала. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации-работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места. Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок, проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии.

## II

**ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ** – подготовка кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с изменившимися требованиями к результатам труда и его содержания или овладением новой профессией.

**ПЕРСОНАЛ** (лат. *personalis* – личный) – 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.

**ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – область знаний, изучающая организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств. Он позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

**ПЕРСОНАЛ-ИЗДЕРЖКИ** – концепция управления персоналом, согласно которой персонал рассматривается как издержки организации, которые необходимо сокращать. Основные характеристики данного подхода: принуждение персонала и его зависимость, минимизация численности и затрат на его содержание, малый период планирования, ориентация на количественные показатели в работе, неучастие персонала в управлении организацией.

**ПЕРСОНАЛ-РЕСУРС** – концепция управления персоналом, рассматривающая персонал как один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять. Основные характеристики данного подхода: целесообразность всей работы с персоналом в соответствии со стратегией развития организации, качественный и количественный прогноз этого ресурса, его оптимизация и расчет на длительную перспективу, ориентация на качественные показатели деятельности работников, их гибкость и участие в управлении организацией, значительная степень автономии и самостоятельности специалистов при выполнении работ.

**ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ** – образ поведения руководителя, придерживаясь которого он при помощи необходимой документации (рабочей, нормативно-методической) и слов, обращенных к сотрудникам, может добиться решения поставленной задачи с необходимым качеством и в установленные сроки.

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА** – прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий; требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОЕ** – целенаправленная деятельность, имеющая задачу предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации. Осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. К.П. должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА** – мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** – целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источник привлечения персонала – это наем новых работников.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ** – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

**ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ** – подготовка кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

**ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ** – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка, поскольку отбор – это выделение кого-либо из общего числа.

**ПОЖИЗНЕННЫЙ НАЕМ** – одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии. С помощью этой системы японские предприниматели стремятся создать обстановку доверительности, общинных (семейных) отношений на предприятиях. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

**ПОМОЩЬ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ** – организационная,

**ПООЩРИТЕЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ** – понятие более широкое, чем премии; включают ежемесячные и ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы, стимулирующие надбавки и доплаты к окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий, должностей), компенсационные выплаты разной направленности (кроме выплат из внебюджетных фондов), выплаты, связанные с районным регулированием заработной платы и т.д., составляющие в основном дополнительную заработную плату.

**ПОТРЕБНОСТИ** – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**ПОТРЕБНОСТИ БАЗИСНЫЕ (ОСНОВНЫЕ, ПЕРВИЧНЫЕ)** – психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения (выжить).

**ПОТРЕБНОСТИ ВТОРИЧНЫЕ** – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

**ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ КАЧЕСТВЕННАЯ** – потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу; рассчитывается исходя из профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

**ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ КОЛИЧЕСТВЕННАЯ** – определяемая плановыми расчетами потребность в численности персонала в целом по организации и ее отдельным подразделениям, по отдельным критериям качественной потребности (напр., численность рабочих определенной профессии и т.п.).

**ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА** – организационно-распорядительный документ, содержащий правила, определяющие трудовой распорядок в организации.

**ПРЕМИЯ** – элемент заработной платы, призванный стимулировать работников к улучшению количественных и качественных показателей работы, наиболее эффективному решению различных хозяйственных задач.

**ПРЕТЕНДЕНТ** – лицо, добивающееся получения какой-либо должности, звания, первенства в соревновании и т.п. В кадровой работе претендентом на имеющуюся вакансию считается лицо (работник), подавшее заявление и другие необходимые документы в сроки, установленные организацией.

**ПРИЕМ НА РАБОТУ** – завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации.

**ПРИКАЗ** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации, являющийся формой доведения до исполнителей наиболее важных решений.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** **Ошибка! Закладка не определена.** – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Отражают требования объективно действующих экономических

законов, поэтому и сами являются объективными. Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др.

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ** – предвидение на основании изучения рынка, тенденций изменений внутри организации, развития персонала, потребностей в человеческих ресурсах организации на перспективу (3-5 лет).

**ПРОФЕССИОГРАММА** – описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ** – изменение группой лиц или индивидом позиции, места, занимаемого в профессиональной структуре; переходы людей из одних профессиональных групп и слоев в другие. Различают «вертикальную» П.М. – движение вверх-вниз в профессионально-квалификационной структуре, и «горизонтальную» – социальные перемещения без качественного изменения профессии и квалификации.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ** – профессиональное формирование личности в процессе социализации индивида. Процесс подготовленности человека к определенному виду трудовой деятельности включает в себя освоение им необходимых трудовых навыков и функций; социальных норм поведения; системы моральных ценностей. Для некоторых профессий разработаны специальные кодексы профессиональной морали (для врачей – «клятва Гиппократата», для военнослужащих и некоторых других профессий – присяга).

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННАЯ МОБИЛЬНОСТЬ КАДРОВ** – процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, практических знаний и навыков.

**ПРОФЕССИЯ** (лат. *profession, profitior* – объявляю своим делом) – род трудовой деятельности, занятий, требующий определенной подготовки, получения специальных знаний, практических навыков, приобретенного опыта работы; определяемый характером и целью трудовых функций (например, врач, менеджер, артист, преподаватель, слесарь).

**ПРОФИЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – совокупность основных, типовых черт какой-либо профессии, квалификации.

**ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ** – теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те мотивы, стили поведения, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории ожидания, справедливости, человеческих отношений и др.

**ПРЯМАЯ СДЕЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА** – система оплаты труда, характеризующаяся тем, что заработная плата, начисленная по этой системе, прямо пропорционально зависит от количества изготовленной продукции, выполненных операций или объема выполненной работы.

## Р

**РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ** – деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Включает: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

**РАБОТНИК** – лицо, работающее по трудовому договору (контракту).

**РАБОТОДАТЕЛЬ** – юридическое лицо (предприятие, учреждение, организация), независимо от формы собственности, или физическое лицо, нанявшее на работу хотя бы одного наемного работника.

**РАБОТОСПОСОБНОСТЬ** – функциональные возможности организма человека, необходимые для выполнения заданной работы. Уровень работоспособности человека зависит от состояния здоровья, степени тренированности и закрепления рабочих навыков, условий труда, возраста, мотивации к труду, его индивидуальных способностей и т.д.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – пространственная зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами (основным и вспомогательным оборудованием, технологической оснасткой, средствами организационной и вычислительной техники), определенная на основании трудовых и других норм, закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ. При организации рабочего места учитываются антропометрические данные, требования НОТ, рекомендации физиологии, психологии, гигиены, требования эргономики и технической эстетики.

**РАБОЧИЕ** – одна из категорий персонала организации, наиболее многочисленная в организациях сферы материального производства (промышленности, строительства, транспорта и др.), занятая преимущественно физическим трудом.

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации. Осуществление мероприятий по развитию персонала связано с определенными затратами, которые, как показал международный опыт, быстро окупаются и способствуют прогрессивному развитию организации.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда

**РАСПОРЯДОК РАБОЧЕГО ДНЯ** – установленный порядок (режим), регламентирующий определенное чередование времени работы и отдыха на протяжении рабочего дня.

**РАССТАНОВКА КАДРОВ** – рациональное распределение состава кадров организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам и т.д. Р.К. должна осуществляться с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и перспективность Р.К., способствующая их профессиональному росту. При Р.К. необходимо соблюдение принципов перспективности, сменяемости, соответствия.

**РЕЗЮМЕ** – самореклама специалиста, описание его сильных сторон, отвечающих требованиям организации, представляемая в организацию (на одной странице) при поиске работы.

**РОТАЦИЯ КАДРОВ** (лат. rotatio – круговое движение) – регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

## С

**САМОЗАНЯТОСТЬ** – любой случай, когда человек самостоятельно обеспечивает себя работой, т.е. работает за свой счет, сам организует свою работу, владеет средствами производства и отвечает за произведенную работу. В отличие от сферы регулярной занятости самозанятые работники получают не заработную плату, а принимают участие в разделении доходов. К самозанятым относятся лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью,

индивидуальные предприниматели и фермеры, работающие члены кооперативов, арендаторы и др.

**САМООЦЕНКА** – процесс деловой оценки сотрудником своей собственной профессиональной деятельности; сотрудник выступает оценщиком по отношению к самому себе в рамках общей схемы оценки персонала организации. С. позволяет сопоставить мнение коллектива с собственной оценкой результативности труда и получить дополнительную информацию о направлениях саморазвития.

**САНГВИНИК** – человек, отличающийся (по своему темпераменту) быстрой возбудимостью, энергичностью, склонностью к смене впечатлений, работоспособностью, ярким внешним выражением эмоций, быстрым темпом речи, общительностью.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

**СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ** – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

**СЛУЖАЩИЕ** – 1) обобщенная социальная группа работников, занятых преимущественно различными видами умственной деятельности (врачи, учителя и др.); 2) укрупненная категория персонала организации, осуществляющая непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

**СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – условное наименование совокупности подразделений организации – носителей функций системы управления персоналом.

**СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ** – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными.

**СОВМЕСТИТЕЛЬСТВО** – выполнение работником помимо своей основной другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ** – система научных исследований, уделяющая внимание содержанию факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся: теория потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теории Клейтона Альдерфера и

Дэвида Мак-Клелланда. В них производится группировка потребностей и их иерархия.

**СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ** – уменьшение перечня должностных наименований и общего числа постоянных должностей в аппарате управления. С.Ш. оформляется приказом первого руководителя, а увольнение работников с связи с С.Ш. осуществляется в соответствии с действующим правовым обеспечением или на основании положений трудового договора, контракта.

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ** – состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ТРУДА** **Ошибка! Закладка не определена.** – приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности, сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

**СПЕЦИАЛИСТЫ** – работники, умственный труд которых отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью, требующий для своего выполнения специального образования. Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры-технологи, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ** – вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, требующая конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, врач-хирург, драматический артист, плотник и т.д.).

**СПЕЦИФИКАЦИЯ РАБОТЫ** – документ, составленный на основе анализа работы; содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту. Должна содержать разделы: пункты ответственности; рабочие взаимоотношения, условия труда; контроль за выполнением работы; требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

**СПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА** – одна из групп качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту: уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере деятельности, с определенными видами продукции или услуг, навыки сотрудничества и взаимопомощи, возможность взаимозаменяемости сотрудников и т.п. Сопоставление

фактических и нормативных способностей является одним из элементов общего анализа соответствия персонала требованиям должности или рабочего места.

**СТАЖЕР** – лицо, поступившее на новую работу. В течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей, работает для приобретения опыта в своей специальности.

**СТИМУЛ** – побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ** – способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Как методы управления стимулирование и мотивация противоположны по направленности. Стимулирование направлено на закрепление существующего положения, а мотивация – на его изменение. Вместе с тем эти методы дополняют друг друга.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОЕ** – совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Может быть денежным и неденежным.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ МОРАЛЬНОЕ** – разновидность нематериального стимулирования, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Сюда относится вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на доске почета, публичные поощрения.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** (персонал-стратегия) – совокупность действий и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации.

**СТРЕСС** – состояния индивида, возникающие как ответ на разнообразные экстремальные воздействия. При этом факторы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психофизиологические функции человека.

**Т**

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ** – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

**ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ** – система знаний о роли человеческого фактора в организации, как целостной социально-экономической системе. Теории управления развивались совместно с различными школами управления, поэтому последние наложили отпечаток на ее название. За столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают 3 группы теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий – Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторы теорий человеческих ресурсов – А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 гг. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. по мере развития они становились более гуманными.

**ТЕОРИЯ «Х»** – термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод - людей надо принуждать работать.

**ТЕОРИЯ «Y»** – термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ** – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели. Истоком данной теории являются исследования Курта Левина и его школы.

**ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАК-КЛЕЛЛАНДА** – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ** **Ошибка! Закладка не определена.** – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**ТЕСТИРОВАНИЕ** – процесс получения необходимой информации с помощью тестов. В практике кадровой работы – один из методов отбора кандидатов для выполнения работы.

**ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ** – система организационных и технических мероприятий и средств, предохраняющих воздействие на работающих опасных производственных факторов; включает проведение мероприятий по технике безопасности, создание и применение технических средств на основе утвержденной в установленном порядке нормативно-технической документации – стандартов, правил, норм, инструкций.

**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения. Должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, схемы функциональных связей и др. документы.

**ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ** – качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности; включают в себя его способности, мотивации и свойства. Могут содержаться в должностных инструкциях, квалификационных картах, картах компетенций и др. документах.

**ТРЕНИНГ** – систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации.

**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.

**ТРУДОВОЙ СТАЖ** – продолжительность трудовой или иной общественно полезной деятельности работника, исчисляемая в официально установленном порядке и дающая ему определенные права (право на пенсию, льготы, пособия и т.п.). **ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – устойчивые связи между людьми, обусловленные совместной трудовой деятельностью. К ним, в частности, относятся отношения между работодателями и работниками; между

начальниками и подчиненными; между отдельными работниками, выполняющими смежные функции и операции.

**ТРУДОСПОСОБНОСТЬ** – зависящая от состояния здоровья и возраста человека физическая и психическая способность к труду.

## У

**УВОЛЬНЕНИЕ** – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией-работодателем и сотрудником; может произойти по инициативе работника, по истечении срока контракта, по соглашению сторон, по инициативе администрации, в связи с выходом сотрудника на пенсию, по требованию профсоюзного органа, при вступлении в законную силу приговора суда.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, наиболее благоприятных для работников.

**УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛЯХ** – одно из направлений поощрительных выплат за счет прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется этот вид поощрения, как правило, на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в процентах к его доходу (базовой заработной плате).

**УЧАСТИЕ В СОБСТВЕННОСТИ** – метод включения трудящихся в процесс повышения производительности и качества труда, приобщения рабочих и служащих к интересам своей организации, уменьшения напряженности в трудовых отношениях. Осуществляется посредством передачи или продажи рядовым работникам документов на владение акциями собственной организации. В США компании, применяющие у себя системы участия трудящихся в собственности, имеют существенные налоговые льготы.

## Ф

**ФЛЕГМАТИК** – человек, отличающийся (по своему темпераменту) низким уровнем психической активности, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, невыразительностью мимики, спокойствием.

**ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

**ФОТОХРОНОМЕТРАЖ** **Ошибка! Закладка не определена.** – комбинированный вид наблюдения, при котором параллельно с фотографией использования рабочего времени в отдельные его периоды тем же наблюдателем проводится хронометраж.

## Х

**ХАРАКТЕРИСТИКА** – как служебный документ состоит из краткого описания трудового пути личности, ее деловых, идейно-политических и нравственных качеств, ее трудовой и общественной активности.

**ХАРИЗМА** – наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности; тип власти, основанный на силе личных качеств и стиля руководителя.

**ХОЛЕРИК** – человек, отличающийся (по своему темпераменту) высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, открытостью, резкими сменами настроения, выраженной рациональностью.

**ХРОНОМЕТРАЖ** – метод изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных операций. Х. проводится для изучения передовых методов и приемов работы, проверки действующих норм времени, установления продолжительности оперативного времени и получения данных, необходимых для разработки норм и нормативных материалов.

## Ц

**ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ** – цели, которые ставит перед собой человек при поступлении на работу и организация, принимая его на рабочее место.

## Ч

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ** – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «Ч.Р.» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т.к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

**ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА СПИСОЧНАЯ** – численность всех работников, состоящих в списках организаций, учреждений – постоянных, сезонных и временных. В нее включаются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с

организацией трудовых отношений, например, больные, лица, находящиеся в отпусках, командировках, не явившиеся на работу по личным причинам с разрешения администрации и т.п.

**ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ЯВОЧНАЯ** – численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. В отличие от списочной численности работников в явочной численности не значатся работники, которые, будучи в списках предприятия, по разным причинам не выходили на работу (по болезни, в связи с очередным отпуском, в командировках и т.п.).

### Ш

**ШКАЛИРОВАНИЕ** – метод деловой оценки персонала, при котором на специальной шкале устанавливаются значения показателя оценки и даются описания этих значений. Описания значений показателей представляют собой характеристику степени его выраженности для оцениваемого сотрудника.

**ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ** – первый формальный подход к управлению, основанный на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ БИХЕВИОРИСТИЧЕСКИХ НАУК** – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ** – подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации.

**ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ** – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ** – организационно-распорядительный документ, утверждаемый собственником имущества предприятия, руководителем или вышестоящим органом; содержит перечень наименований должностей постоянных сотрудников (как правило, аппарата управления) с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов.

**Э**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** – отношение полученного результата к затратам.

**ЭРГОНОМИКА** – наука, изучающая взаимодействие человека и машины в конкретных условиях его производственной деятельности.

**ЭТИКА БИЗНЕСА** – система норм взаимоотношений между различными сторонами делового процесса, а также социальная ответственность организаций по отношению к своей внутренней и внешней среде.

**Ю**

**ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО** – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

**Я**

**ЯРМАРКА ВАКАНСИЙ** – периодически устраиваемый съезд представителей разных организаций с целью получения или предложения информации об имеющихся или ожидаемых вакансиях, условиях заключения контрактов рабочих и служащих, о социальных льготах и гарантиях, предоставляемых работникам.

## Персоналии в области управления персоналом

БЕРНАРД ЧЕСТЕР (Barnard Chester) – американский исследователь, представитель школы поведенческих наук, автор книги «Функции руководителя» (1938), в которой он дал определение формальной организации, ее составных элементов и их назначения, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителя. Бернард Честер рассматривал индивида как «стратегический фактор организации»; к функциям менеджеров относил разработку наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации (методов принятия решений, стимулирования персонала к деятельности, продуманных систем коммуникации внутри организации). Бернард Честер подчеркивал важность создания так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов людей, работающих в кооперации (на предприятии, в фирме, в корпорации). Цель корпоративной морали – согласование или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

ВЕБЕР МАКС (Weber Max) – известный немецкий социолог, историк, экономист, юрист. Был профессором политэкономии в университетах Фрайбурга, Гейдельберга, Мюнхена. Сторонник идеи рациональности в менеджменте. Для менеджмента наибольший интерес представляют его идеи о рациональной природе человека и организационных структур в силу их значения для принятия управленческих решений. Эти идеи изложены в книге «Теория социальной и экономической организации» (1921). Вебер сформулировал принципы так называемых «бюрократических методов управления кадрами» (четко определенные должностные обязанности, определение иерархии взаимодействий, единообразные формальные процедуры в практике управления, соблюдение единого регламента, строгий отбор кандидатов, периодическая аттестация и пр.).

ВРУМ ВИКТОР (Vroom Victor) – американский исследователь в области теории мотивации, автор книг «Труд и мотивация» (1964), «Лидерство и принятие решений» (1973), «Принятие решений как социальный процесс» (1974). В разработанной Врумом теории ожиданий он рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения теории ожидания сводятся к следующему: мотивированность человека к затрате определенных усилий на выполнение заданий зависит от ожидания, т.е.

от вероятности того, что существует взаимосвязь результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения.

ГЕРЦБЕРГ ФРЕДЕРИК (Herzberg Frederick) – американский психолог, исследователь в области трудовых отношений. В основу своей теории Герцберг положил две категории факторов: повышающие удовлетворенность от труда (мотиваторы) и не повышающие или снижающие ее (гигиенические факторы). Герцберг показал, что определенные гигиенические аспекты труда – необходимое, но недостаточное условие мотивации (политика компании и административная служба, нормальные взаимоотношения среди персонала, адекватные условия труда образуют лишь предпосылки к труду). Мотиваторы, положительно действующие на установки к труду, включают только стимулирующие факторы (возможность достижения цели и профессионального роста, признание хорошего выполнения работы, сознание ответственности, привлекательный характер самого труда), которые удовлетворяют потребность персонала в труде как источнике самореализации и личного совершенствования.

ГИЛБРЕТ ЛИЛИАН (Gilbreth Lilian) – американский психолог, жена Фрэнка Гилберта. Проводила экспериментальные и теоретические исследования в области менеджмента, посвященные вопросам управления кадрами, их научного подбора, расстановки, подготовки. В 1915 г. стала первой в истории США женщиной, получившей степень доктора психологии. На ряде американских предприятий при поддержке Лилиан Гилбрет были открыты школы по работе с персоналом, где проводилась систематическая подготовка инструкторов по НОТ, пропагандировалась мотивация труда на основании вознаграждения и уважения личности.

ГИЛБРЕТ ФРЭНК (Gilbreth Frank) – американский специалист по управлению производством, один из основоположников научного менеджмента, современник Ф. Тейлора, автор книг «Изучение движений» (1912), «Изучение усталости» (1921), «Прикладное изучение движений» (1925). Исследовал оптимальные способы выполнения работы с использованием элементарных движений, впервые применив для этих целей фотоаппаратуру, кинокамеру, микрохронометр. Создатель микроэлементного нормирования («терблинг-подхода»), имевшего решающее значение для дальнейшего развития нормирования труда. Следуя за Тейлором, разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определял условия, необходимые для этого (целесообразное устройство рабочих мест, рациональные способы подачи материалов и пр.). Главные труды Фрэнка Гилбрета (часть их написана

совместно с женой – Лилиан Гилбрет): «Изучение движений» (1911), «Начала научного управления» (1912), «Факторы утомляемости» (1916), «Практическое применение движений» (1917).

ДРУКЕР ПИТЕР (Drucker Peter) – американский теоретик в области менеджмента, автор многочисленных работ, среди которых особенно выделяется «Практика менеджмента» (1954). Имя Друкера связывают с возникновением целевого управления (управления по целям), в основе которого лежит идея постановки перед работниками общих задач с тем, чтобы позволить им самим рассчитывать необходимые затраты, следить за выполнением работ, сравнивать фактические результаты с поставленной задачей.

МАК-КЛЕЛЛАНД ДЭВИД (McClelland David) – американский исследователь, автор книг «Общество достижений» (1961), «Мотивация экономических достижений» (1969), «Мотивация и расширение человеческой свободы» (1978). Главная тема исследований Мак-Клелланда – связи между потребностью к достижению и экономической эффективностью как человека, так и общества в целом. Потребность в высоких достижениях, по мнению Мак-Клелланда, следует развивать, результатом чего является воспитание самостоятельной личности, готовой к предпринимательству и риску.

МАСЛОУ АБРАХАМ (Maslow Abraham) – американский психолог, один из лидеров «Гуманистической психологии», автор книги «Мотивация и личность» (1954), посвященной проблемам мотивации и удовлетворения потребностей человека. Разработал иерархию потребностей человека, в которой большое место отводил потребностям в творчестве, самоактуализации личности, реализации способностей и талантов человека. Существенным элементом теории мотивации Маслоу является утверждение, что человек никогда не сможет полностью реализовать свои цели, поскольку, удовлетворив одну потребность, он обращается к другой.

МИНЦБЕРГ ГЕНРИ (Mintzberg Henry) – американский исследователь в области менеджмента, автор книги «Природа управленческого труда» (1973). Выделил значение набора поведенческих правил, соответствующих конкретной должности или учреждению, и роли межгруппового общения в деятельности менеджера (в отличие от представлений А. Файоля о руководителе как «рационально мыслящей машине»). Выделил десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени, которые разделил на три категории: межличностные (главный руководитель, лидер, связующее звено), информационные (приемник информации, распространитель

информации, представитель), по принятию решений (предприниматель, устраняющий нарушение, распределитель ресурсов, ведущий переговоры). Роли, по мнению Минцберга, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.

МЭЙО ЭЛТОН (Mayo Elton) (1880-1949) – американский психолог, основатель школы человеческих отношений в управлении. Суть концепции Мэйо: сама работа, производственный процесс имеют для рабочего мышления меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. По мнению Мэйо, основная задача менеджмента – поставить на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому творчеству, основной мотив эффективной работы – обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения. Основные идеи Мэйо заключаются в следующем: 1) жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой; 2) руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию – это способствует социальной стабильности общества, удовлетворенности индивида своей работой. Провозгласил принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экономических – социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). Заложил основы концепции «гуманизации труда», «просвещения служащих», «групповых решений». С 1927 по 1932 гг. провел большую серию экспериментов по изучению причин текучести и низкой производительности кадров на ряде электротехнических предприятий в г. Хоторне («Хоторнские эксперименты»), которые положили начало исследованию неформальных групп. Мэйо и его сотрудники первыми стали рассматривать производственное предприятие как социальную систему.

ТЕЙЛОР ФРЕДЕРИК (Taylor Frederick) (1856-1915) – крупнейший представитель американской и мировой управленческой мысли, один из родоначальников научной организации труда (НОТ) и управления производством, получивших широкое распространение вначале в США, а затем во всем индустриальном мире. в своих работах, таких, как «Научные основы организации промышленных предприятий», «Научная организация труда» и др. Тейлор сформулировал новые принципы оплаты труда и управления предприятием, основанные на глубокой специализации и рационализации трудовых операций. Ему принадлежит идея функционального управления, призванного вытеснить линейную систему. Важным элементом управленческой схемы Тейлора явилось создание таких подразделений в структуре

предприятия, как плановый и распределительный отделы. Впервые в мировой практике организации труда и управления Тейлора сформулировал задачу изучения элементов времени и установления норм и заданий, разработал собственную систему заработной платы, отменив уравниловку, обосновал необходимость постоянного изучения трудовых движений, внедрил разработанную им технологическую документацию. Тейлоровская рационалистическая концепция организации управления персоналом переросла в классическую школу менеджмента, которая предполагает следующие принципы управления персоналом: индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных обязанностей и заданий; жесткое разделение сфер деятельности; приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда; применение рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение; нормирование труда; преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами; авторитарный стиль руководства.

ФАЙОЛЬ АНРИ (Fayol Henry) (1841-1925) – французский экономист, представитель направления научного менеджмента, предприниматель, организатор. Развил и углубил ряд важных концепций научного управления. Важнейшие идеи Файоля изложены в книге «Общее и промышленное управление» (1916). Ф. заложил основы методологии современного менеджмента и управления персоналом. Разработал основы функционального управления. Разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на 6 основных групп: административная деятельность управленческого аппарата (планирование, организация, руководство, координация), коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен), технико-производственная деятельность (производство, отделка, опробование, контроль), финансовая деятельность (осуществление финансового контроля), деятельность по охране труда и технике безопасности, деятельность по учету положения дел на производстве. Разработал процессную концепцию управления, выделив 6 управленческих функций (предсказание, планирование, организация, распределение, координация, контроль). Выдвинул и обосновал положение об оптимальном соотношении организаторских, технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. Обосновал необходимость выделения менеджмента в особый вид деятельности. Сформировал 15 основных принципов, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, иерархия, порядок, справедливость,

стабильный состав персонала, инициатива, корпоративный дух. Первым поставил проблему организованного обучения менеджмента. Идеи Файоля о построении совершенной способной к саморазвитию социальной организации перекликаются с современными идеями в менеджменте.

ФОЛЛЕТ МЭРИ ПАРКЕР (Follet Mary P.) (1863-1933) – американский исследователь психологических аспектов менеджмента. Изучила социально-психологические отношения в небольших группах. Автор книги «Свобода и координация» (1949), в которой изложила свои взгляды на власть, разрешение конфликтов, функциональное единство организационных структур. Определяла менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая может быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон. Пыталась совместить в единое целое три школы менеджмента (классическую, административную, человеческих отношений). Считала, что менеджер должен отказаться от формальных взаимоотношений и быть лидером, признанным работниками. Будучи сторонником формальной теории, согласно которой власть в иерархии направлена сверху вниз, она в то же время любую власть считала «функциональной» (ситуационной) в зависимости от занимаемого положения и выполняемой работы. Работала в качестве консультанта многих крупных корпораций.

ФОРД ГЕНРИ (Ford Henry) (1863-1947) – американский предприниматель, основатель автомобильной промышленности. родился в семье ирландских эмигрантов. С 15 лет работал механиком. В 1899 г. стал главным инженером Детройтской автомобильной компании. В 1903 г. основал «Форд мотор компани» (с 1906 г. – владелец контрольного пакета акций). Сторонник масштабного использования разнообразных научных знаний в организации производства и управления. Организовал массовое производство автомобилей на основе использования конвейерных линий, стандартизации и унификации технологических процессов, четкой системы контроля и планирования, создания непрерывных технологических цепочек. Развивал сеть технического сервиса. К 1921 г. компания Форда контролировала 56% рынка автомобилей. Форд первым установил на своих заводах минимальный уровень заработной платы и 8-часовой рабочий день. Форд был сторонником патерналистских отношений руководителей и подчиненных. На заводах Форда создано одно из первых ремесленных училищ в США. Предпринимал меры по улучшению социального положения работников. На заводах Форда впервые была создана социологическая служба со штатом 60 человек для изучения условий труда, быта, досуга работников. Игнорировал действия профсоюзов,

что привело к затяжному конфликту с ними в 1937-1941 гг. В конце 1920-х гг. компания Форда утратила свои лидирующие позиции. Форд разработал теорию, получившую название «фордизм» и изложенную в его книгах «Мои достижения», «Моя жизнь», «Сегодня и завтра». Форд занимался политической деятельностью, носившей преимущественно скандальный характер.

ЭМЕРСОН ГАРРИНГТОН (Emerson Harrington) (1853-1931) – американский исследователь в области менеджмента и организатор производства. Разработал комплексный системный подход к организации управления. Сформулировал основополагающие принципы научного управления, которые представлены в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912): точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд. Эмерсон первым обратил внимание на проблему принципов научного подхода и обучения служащих.