



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Экономика»

**О. В. Емельянцева**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **ПРАКТИКУМ**

**по выполнению тестовых заданий для студентов  
специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление  
на предприятии» специализации 1-25 01 07-23  
«Экономика и управление на предприятии  
машиностроения», 1-27 01 01 «Экономика  
и организация производства (по направлениям)»  
специализации 1-27 01 01-01 «Экономика  
и организация производства (машиностроение)»  
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2014

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65-290-2я73  
Е60

*Рекомендовано научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 4 от 23.12.2013 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

**Емельянцева, О. В.**

Е60 Управление персоналом : практикум по выполнению тестовых заданий для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» специализации 1-25 01 07-23 «Экономика и управление на предприятии машиностроения», 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)» специализации 1-27 01 01-01 «Экономика и организация производства (машиностроение)» / О. В. Емельянцева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2014. – 100 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: [http:// library.gstu.by/StartEK/](http://library.gstu.by/StartEK/). – Загл. с титул. экрана.

Сформулированы тесты по тематике модулей дисциплины «Управление персоналом». Разработаны методические указания по работе с тестовыми вопросами в разрезе модулей дисциплины. Предложен тест-тренинг для подготовки студентов к тестированию.

Для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения.

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65-290-2я73

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>РАЗДЕЛ 1.</b> Основные термины и определения по дисциплине «Управление персоналом» .....	5
<b>Модуль 1-</b> Основные понятия и концептуальные основы управления персоналом.....	5
<b>Модуль 2 -</b> Стратегическое управление и планирование персонала.....	29
<b>Модуль 3 -</b> Развитие и оценка персонала.....	55
<b>РАЗДЕЛ 2.</b> Методические указания по работе с тестовыми вопросами .....	75
<b>РАЗДЕЛ 3.</b> Тестовые вопросы .....	76
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	98
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление персоналом» является базовой при изучении ряда специальностей экономического профиля. Целью практикума по тестированию является разработка теоретических, методических и практических заданий по темам, включенным в рабочую программу курса «Управление персоналом».

Тестирование – процедура использования тестов с целью контроля знаний по определенному разделу курса или по курсу в целом. В сфере образования тестирование внедряется в связи с ростом субъектов учебного процесса, а также для организации оперативной обратной связи и коррекции методов обучения. Тесты позволяют достаточно объективно и при минимальных затратах аудиторного времени оценить степень владения студентами конкретными знаниями, умениями и навыками. Важным достоинством тестового контроля знаний являются равные условия для всех студентов.

Предлагаемый электронный вариант тестов включает методический материал для подготовки к тестированию и непосредственно тесты по темам дисциплины «Управление персоналом»:

Указанные темы являются зачетными по дисциплине «Управление персоналом» для студентов дневной и заочной форм обучения специальности: 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализации 1 – 25 01 07 – 23 «Экономика и управление на предприятии машиностроения», 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», специализации 1 – 27 01 01 – 01 «Экономика и организация производства (машиностроение)».

Доступ к электронному варианту теста гарантирует своевременность выдачи заданий студентам. Предложенные варианты тест – тренингов позволят оценить уровень подготовки к тестированию. Наличие теоретико – методической части в структуре практикума обеспечивает быстрый поиск ответов по большинству заданий тестов. Терминологический аппарат, примененный в предложенном практикуме тестирования, соответствует принятому в учебных изданиях по курсам прикладной экономики.

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИ- НЕ «Управление персоналом»

### Модуль 1- Основные понятия и концептуальные основы управ- ления персоналом

Управление персоналом – специфическая, относительно самостоятельная наука, во многом совпадающая по своему предмету и задачам с экономикой предприятия (изучение использования работника в целях экономической эффективности), но изучающей человека в единстве всех его проявлений, влияющих на все процессы: от его привлечения на предприятие до эффективного использования всего его потенциала.

Человек рассматривается как многогранный субъект: и **экономический** (производитель и потребитель благ), и **биологический** (носитель телесной конструкции и физического здоровья), и **социальный** (член определенной группы), и **политический** (гражданин, избиратель), и **правовой** (обладатель определенных прав и обязанностей), и **культурный** (носитель менталитета, системы ценностей, социальных норм и традиций), и **нравственный** (разделяющий те/иные нравственные нормы и ценностные ориентации), и **конфессиональный** (исповедующий религию или атеист), и **эмоционально-волевой** (обладающ. определ. характером) и **разумный** (имеющий интеллект и определен. систему знаний).

Управление персоналом – система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления, обеспечивающих целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Субъектами управления персоналом выступают: отдел кадров, руководители, совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества).

Объектами управления персоналом выступают: Коллектив, предприятие, отрасль и др.

Жизнь по менеджменту дала промышленная революция 18-19 вв., послужившая толчком к образованию многочисленных крупных предприятий.

Сущность управления персоналом – это эффективное решение проблем, связанных с управлением людьми.

### Цели управления персоналом:

- 1 – помощь фирме в достижении общих целей;
- 2 – эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- 3 – обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- 4 – стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

Главная задача управления персоналом – формирование, развитие и максимально эффективная реализация кадрового потенциала организации. То есть оптимизация труда каждого работника для максимально эффективного использования и наращивания своего трудового и творческого потенциала в деле содействия достижению целей предприятия.

### К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Повышение творческой активности персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

### Наиболее общие задачи управления персоналом.

- Обеспечение кадрами
- Эффективное использование кадров
- Профессиональное и социальное развитие кадров.

### Факторы, влияющие на управление персоналом:

- 1) административно-управленческие;
- 2) социально-экономические;
- 3) личностные;
- 4) социально-культурные;
- 5) технико-технологические (связанные со спецификой производства).

Персонал (от лат. personalis- личный) – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия (фирмы).

### Основные признаки персонала:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом)
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и др.);
- целевая направленность деятельности персонала.

В практике УП применяется и такое понятие как «трудовые ресурсы».

### Трудовые ресурсы это –

- часть населения страны, способная производить материальные блага и услуги;
- люди, занятые и не занятые, но способные трудиться;
- лица, находящиеся в трудоспособном возрасте, а также работающие моложе и старше трудоспособного возраста.

В теории УП существуют различные подходы к классификации персонала. Наиболее распространенной является классификация персонала по категориям.

Весь персонал предприятия делится на ППП и непромышленный персонал.

## **Промыленно-производственный персонал (ППП)**

**Непромышленный персонал:** охрана; уборщики; персонал пунктов питания и прочие бытовики; медперсонал и т.п.

Группы рабочих принято различать также по:

- профессиям,
- возрасту,
- стажу,
- квалификации,
- формам и системам оплаты труда.

**Руководители** - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Линейные руководители выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии.

Функциональные руководители кроме непосредственного руководства подчиненного им коллектива работников функционального подразделения осуществляют еще и методическое руководство в рамках определенной специальной функции управления.

**Специалисты** призваны выполнять конкретные функции управления для содействия в принятии управленческих решений и обеспечения деятельности подразделений (Н-р: экономисты, инженеры, диспетчеры, юристы, программисты и т.п.)

**Технические исполнители** осуществляют обслуживание процесса управления и обеспечивают передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретари, курьеры, делопроизводители, табельщики, чертежники и др.).

Персонал предприятия можно рассматривать как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам:

- организационная структура
- функциональная структура
- ролевая структура
- социальная структура
- штатная структура

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам (*генераторы идей, эрудиты, критики*). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют *лидеров, связных, координаторов*. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на работе, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (*оптимист, нигилист, конформист, кляузник* и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование...).

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы работников.

Под **человеческим капиталом** понимаются знания, навыки, компетенции и свойства индивидуумов (здоровье, творческие способности, предприимчивость), которые способствуют созданию личного, социального и экономического благосостояния.

Знания, навыки и компетенции приобретаются посредством обучения и трудового опыта, но могут определяться и природными способностями.

Прямая отдача – это дополнительный поток заработной платы в будущем, больший, чем у работника без высшего образования.

Косвенная отдача – это дополнительные неденежные выгоды, получаемые квалифицированным работником, такие как улучшенные условия труда, карьерные перспективы, социальное обеспечение, более высокий социальный и общественный статус и т.д.

Человеческий капитал развивается в контексте, включающем:

- Обучение в семье в период раннего детства.
- Формальное образование и профессиональную подготовку, включая раннее детство, школьное обязательное образование, профессиональное или общее образование сверх обязательного уровня, высшее об-

разование, профессиональное образование на рынке труда, обучение взрослых и т.д.

- Профессиональную подготовку на рабочем месте, а также информационное обучение на работе посредством специфической деятельности, такой, как исследования и инновации или участие в различных профессиональных объединениях.

- Неформальное информационное обучение на рабочем месте и в повседневной жизни и гражданской деятельности.

Социальный капитал – это связи, а также признанные нормы, ценности и понимание, что способствует взаимодействию внутри или между группами.

Социальный капитал позволяет индивидам, группам и сообществам проще решать коллективные проблемы.

Концепция «социального капитала» отличается от человеческого и физического капитала по ряду аспектов, поскольку она:

- отражает в большей степени отношения, чем собственность отдельного индивидуума;

- является общественным благом, которое разделяется группой; и создается посредством общественных инвестиций времени и усилий, но не в столь непосредственной форме, как человеческий или физический капитал.

Социальный капитал создается на уровне семьи, сообщества, фирмы, национальных или субнациональных административных единиц.

Социальный капитал приносит обществу выгоду с течением времени. Однако, он может привести и к нарушениям нормального функционирования, если будет использоваться одной группой против других.

Кадровая политика – это система принципов, правил, в соответствии с которыми функционирует организация и по которым действует персонал.

КП является важным элементом деятельности любого предприятия.

Формированием КП в организации занимается специально созданная группа высококвалифицированных специалистов:

- руководитель предприятия;

- заместители директора по производству, финансам, маркетингу, персоналу и др.;
- ведущие специалисты предприятия;
- психолог (желательно).

Выделяют два типа кадровой политики:

- 1) Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.
- 2) Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.

Кадровая политика предприятия находит свое отражение в следующих документах:

- Устав предприятия;
- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Контракт сотрудника;
- Положение об оплате;
- Положение об аттестации кадров.

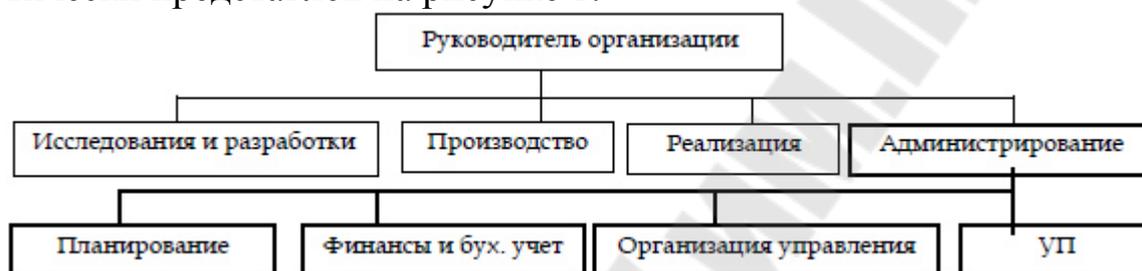
Кадровая структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

**Подразделения** выполняют различные функции, их совокупность составляет **службу управления персоналом** (кадровую службу).

Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.



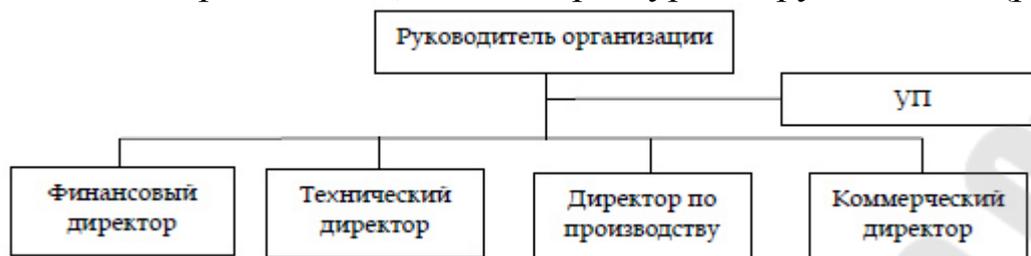
**Рисунок 1- . Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию**

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рис. 2). Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.



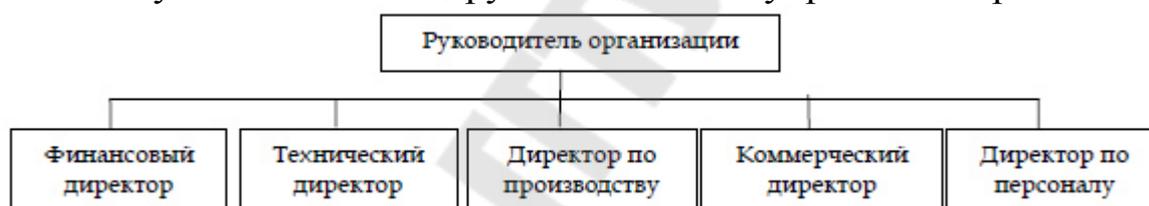
**Рисунок 2 - Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления**

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (рис. 3).



**Рисунок 3 - Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления**

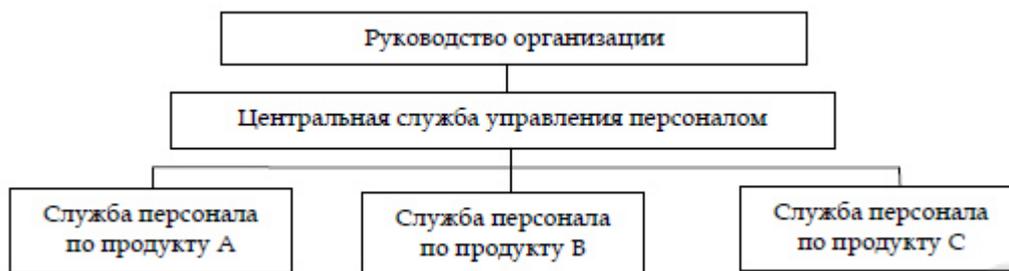
Четвертый вариант структурного положения службы УП — служба УП организационно включена в руководство организацией (рис. 4). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



**Рисунок 4- Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией**

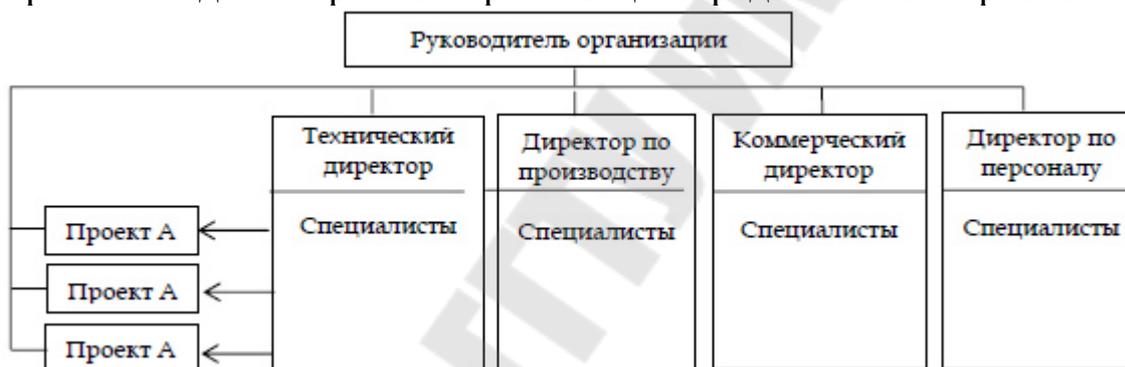
Организационная структура, представленная на рисунках 1 — 4, называется функциональной и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.).

При продуктивном типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 5.



**Рисунок 5- Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией**

Другой распространенной формой организационной структуры является матричная структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рис. 6.



**Рисунок 6- Служба УП в организации с матричной структурой управления**

Следует различать два подхода к конфликту:

Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор их форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям компании по действиям в конфликтных ситуациях.

Конфликт (от лат. *conflictus*-столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или проти-

воположности интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами.

Существуют четыре основных типа конфликтов:

1) Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. *Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.*

2) Межличностный конфликт. Это тип конфликта самый распространенный. чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

3) Конфликт между личностью и группой. В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт.

4) Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

***Межличностные методы:***

1. разрешение конфликта силой. Для применения необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)»
2. уход от конфликта. Связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или отсутствием настойчивости. Но игнорировать конфликт менеджеру не стоит, чтобы не вызвать большего недовольства. Проигрывают обе стороны.
3. разрешение через сотрудничество. Связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличн.конфликта. «Выигрыш - выигрыш».
4. разрешение через компромисс. Предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. «Невыигрыш –

невыигрыш»

5. вхождение в положение другой стороны. Помогает в стремлении реализовать желания других. Применяющие такой подход воспринимаются как правило положительно, но иногда – и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш (наш) – выигрыш (другой стороны)»

**Профилактика конфликтов** — это совокупность направлений, методов управления организацией, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Предполагается наличие двух подходов в профилактике конфликтов: •

- 1) устранение, по возможности, объективных причин; •
- 2) управление поведением сотрудников, научение поведению в соответствии с принятыми в организации нормами поведения.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д.

Профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех его причин вышестоящим руководством, руководителем подразделения и трудовым коллективом.

Меры профилактики:

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей;
- четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;

- создание формального и неформального авторитета руководителя;
- формирование благоприятных межличностных отношений;
- укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочение коллектива;
- уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

Адаптация (лат. Adapto- приспособляю), широко применяют в социологии и психологии.

Адаптация может быть в виде 2-х форм:

- 1) социальная,
- 2) производственная.

С позиции УП изучают производственную адаптацию.

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

Новые условия труда это:

- приход в организацию новичка после учебного заведения,
- поступление на новое место работы.
- переход на новую должность,
- внедрение новых форм организации труда и оплаты.

Выделяют несколько этапов адаптации:

1. ознакомительный, продолжительность 1 месяц. Работник показывает свои возможности, получает информацию о нормах поведения и др.
2. оценочный, до 1 года. Приспособление к своему статусу, апробация совместимости с коллегами.
3. интеграция в организацию. Завершение процесса интеграции, переход к стабильной работе.

По уровню выделяют два вида адаптации:

первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

По направленности выделяют несколько видов адаптации:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда; происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

- социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.); характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

- организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Управление адаптацией – это активное воздействие руководителя на факторы, определяющие ее ход, сроки и последствия.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

1) Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.

3) Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях.

4) Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Оценка результатов адаптации базируется на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные.

К **объективным** относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

**Субъективные** показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Кадровый потенциал – то возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом им уровне развития науки и техники.

Кадровый потенциал, являясь составной частью производственного потенциала, может быть измерен: располагаемой численностью кадров, а также максимально возможными в данных условиях интенсивностью, качеством и производительностью труда.

Количественная сторона кадрового потенциала определяется:

- численностью работников предприятия и ее динамикой;
- количеством рабочего времени, отработанным работниками предприятия за определенный период;
- уровнем интенсивности труда работников.

Качественная сторона кадрового потенциала определяется:

- состоянием здоровья, уровнем развития и физической дееспособности работников;
- образовательным уровнем работников;
- профессионально-квалификационным уровнем работников.

Основные направления в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала:

- развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной техники;
- развитие инфраструктуры УП (через взаимодействие с руководителями, использование внешних консультантов, оценку персонала, социологические исследования...)

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл.

На входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв организации (рис 7), из которого частично формируется ее потенциальный резерв. Это внешние источники потенциального резерва. Существуют также внутренние источники организации, например молодые специалисты.



**Рисунок 7- Кадровый цикл.**

Целесообразно выделять следующие периоды жизненного цикла формирования и использования кадрового потенциала:

1. Период от рождения до получения общего и специального образования. Данный период можно разделить на 3 стадии:

- стадия рождения (социальная политика воспроизводства человеческого капитала);
- стадия дошкольного воспитания (социальная политика здоровья и развития нации);
- стадия общего образования.

2. Период специального образования кадрового потенциала (социально-техническое и высшее образование).

3. Период использования кадрового потенциала. Данную стадию можно разделить на 3 подстадии:

- вступление в состав рабочей силы, характеризующееся значительными трудностями адаптации, низким начальным уровнем заработной платы и значительными темпами ее роста;
- основной период эффективной и стабильной трудовой деятельности в различных сферах производства. В течение данного периода (20 лет и более) достигается максимальный уровень заработной пла-

ты и держится в период всего срока трудовой деятельности;  
- период постепенного возрастного снижения трудовой активности и адаптации к выходу из состава рабочей силы;

#### 4. Пенсионный период.

Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Резерв кадров на руководящую работу – контингент перспективных по возрасту и образованию работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов и рабочих (обучающихся без отрыва от производства в ВУЗах), отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям.

#### Источники формирования кадрового резерва:

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

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:

1-составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении **вакантных должностей** на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации

2-определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Второй вариант — более надёжный и целостный. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы.

**Критерии отбора** в кадровый резерв могут быть следующими.

**Возраст.** Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

**Образование.** Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

**Опыт работы в компании на базовой должности.** Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.

**Результаты профессиональной деятельности.** Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

**Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры** — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены,

списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва.

Процесс формирования кадрового резерва включает:

**Шаг 1. Выдвижение кандидатов** на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Лучший вариант — когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить потенциал сотрудника.

**Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов** для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.

**Шаг 3. Психодиагностические мероприятия** с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв.

Для этой цели могут применяться различные методы. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам — психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

**Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников**, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

**Шаг 5. Утверждение списков приказом генерального директора компании**. Конечно, процесс формирования кадрового резерва может видоизменяться. Количество этапов может варьироваться в связи с выбранной моделью создания резерва конкретной компании.

Эйчар – (HR, HR-менеджер) - это относительно новая профессия на рынке труда. Вопреки расхожему мнению, эйчар - это не просто банальный кадровик.

HR - это сокращение от Human Resources Manager, менеджер по работе с человеческими ресурсами.

Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Определить стиль руководства можно двумя способами:

- посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным;

- с помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Самой популярной остается до сих пор типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890—1947). Долгожителемство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью.

Разработанная *К. Левиным* трехмерная модель стилей руководства была позднее трансформирована в **концепцию континуума** (т.е. непрерывной последовательности) этих стилей, с помощью которой исследователи пытались точнее отразить разнообразие складывающихся в реальной жизни стилевых вариантов.

В ней выделены три ведущих стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный, различающиеся по своим проявлениям и эффективности:

Таблица 1- Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (директивный)	Демократический (коллегиальный)	Либеральный (попустительский или анархический)
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Распределение ответственности	Берет на себя или перекла-	Распределяет в соответствии	Снимает с себя всякую ответ-

	дывает на подчиненных	переданными полномочиями	ственность
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Общение с подчиненными	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Манера поведения	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников

У Р. Лайкерта, к примеру, получилось четыре типа стилей в авторитарно-демократическом континууме:

- а) эксплуататорско-авторитарный (автократия в чистом виде);
- б) благосклонно-авторитарный (от наказаний — к поощрениям, ограниченное участие подчиненных в принятии решений);
- в) консультативно-демократический (большее доверие к подчиненным, делегирование им малозначительных полномочий);

г) демократизм в чистом виде (основанный на участии подчиненных в принятии решений, в том числе важнейших).

В научной литературе с 70-х годов стало активно обсуждаться **Соучаствующее (партиципативное) управление** — это — вариант современного стиля руководства,. Его основные черты:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т.д.

Существует два подхода к оценке стилей руководства:

- 1) традиционный,
- 2) современный.

1) К традиционному подходу относятся «одномерные» стили руководства. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким - то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально- попустительский. (30-е годы)

Его суть: в стиле управления выделялись два блока, ориентированных на задачи или на сотрудников. Классификационный признак разделения стилей в данном случае — **степень участия сотрудников в подготовке и принятии решений.**

Одномерный стиль изображался в качестве прямой, границы которой определяют идеальные типы стилей (см. рис.8). Между полюсами – стилями автократическим и либеральным – располагаются промежуточные варианты: б, в, г и т.д.



**Рисунок 8 - Одномерный стиль руководства**

- 3) Современный подход «Многомерные» стили руководства основанный на исследованиях стилей менеджеров, проводившиеся в США в 50-е гг.

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется

на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полно сможет раскрыть свои способности.

«Управленческая решетка» Р. Блейка и М. Муттона является наиболее простым представлением «двумерного» стиля управления. «Управленческая решетка» Блейка и Муттона, изображенная на рисунке 9, представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле.

Из поведенческой решетки выделяются 81 стиль руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.

Ось  $X$ — ориентация на задачу (производство); ось  $Y$ — ориентация на людей).

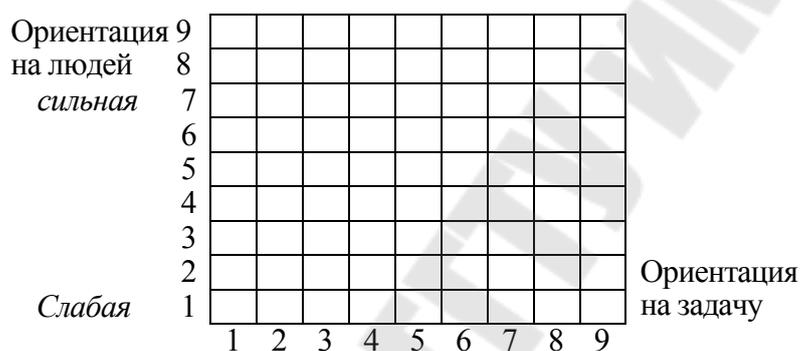




Рисунок 9 - Решетка стилей руководства (Р.Блейк, Д.Моутон)

## Модуль 2 - Стратегическое управление и планирование персонала

Планирование потребности в персонале – это разработка программы, направленной на оценку потребности в персонале, включая разработку комплекса требований к кандидату, которые формируются исходя из должностных обязанностей и характера деятельности на рабочем месте.

Виды планирования персонала:

1. Планирование кадрового потенциала организации;
2. Интегрированное планирование персонала;
3. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала;
4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.

### 1. Планирование кадрового потенциала организации

Включает в себя количественный и качественный аспекты. Количественное планирование персонала - число сотрудников, рабочих мест, количество затрат, качественное – квалификация, знания и умения сотрудников.

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса.

Таблица 2 - Факторы планирования развития кадрового потенциала

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество	Гибкость кадров Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров Оргструктура управления Уровень технической оснащенности Уровень технических средств управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Качество	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры) Программы повышения квалификации Недостаток квалификации	Содержание труда. Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров. Квалификация планируемого кадрового состава
Время	Продолжительность работы на занимаемой должности Возрастная структура	Сроки замен и т.д.

## 1 Интегрированное планирование персонала

Это часть общего планирования на предприятии, основанная на заданиях, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования.

### 2. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала

Рассматривается в трех различных временных интервалах:

Краткосрочное – на период не более 1 года (занимается преимущественно использованием персонала);

Среднесрочное – от 1 года до 5 лет;

Долгосрочное – более чем на 5 лет (занимаются потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением).

3. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала

стратегическое планирование разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия и рассматривает планирование персонала как часть планирования на предприятии.

Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. Проводится высшим и средним руководящими звеньями.

Оперативное — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние.

Внешние источники набора – это кандидаты на вакантные должности. До этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием.

Таблица 3- Внешние источники привлечения персонала

Источник	Преимущества и недостатки
 объявления о приеме на работу через СМИ и рекламу	<ul style="list-style-type: none"><li>- необходимо правильно сформулировать объявление,</li><li>- учитывать специфику аудитории СМИ,</li><li>- обращение профессионалам экономит время,</li><li>- может поступать предложения не слишком квалифицированных специалистов, давно потерявших работу,</li><li>- нет гарантии за предлагаемого кандидата.</li></ul>
 смежные по профилю предприятия	<ul style="list-style-type: none"><li>- происходит «перемешивание» хороших специалистов,</li></ul>

✍ учебные заведения	- моментальная карьера, - теплые дружеские отношения, Дополнительные льготы.
✍ знакомые работников предприятия	

Внутренние источники набора – это работники данного предприятия.

#### Этапы набора:

- 1) поиск и привлечение претендентов (личные контакты, агентства, вузы и др),
- 2) формирование базы данных,
- 3) проведение интервью (с руководителями подразделений),
- 4) проверка информации (документы, звонки на старую работу и др.),
- 5) принятие решения о зачислении.

После мероприятий набора персонала следующим действием является отбор персонала.

Отбор персонала — ответственный период в деятельности по управлению персоналом. В отборе персонала выделяют ряд последовательных этапов:

1. Оформление анкетных и биографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

#### 1. Оформление анкетных и автобиографических данных:

Претенденты, прошедшие предварительный отбор (и, желательно, представив резюме), оформляют в установленном порядке личный листок по учету кадров, автобиографию и заполняют анкету.

#### 2. Анализ рекомендаций и послужного списка:

Тщательно изучается и анализируется послужной список каждого претендента и подготавливаются вопросы для собеседования. Эта работа проводится как отделом кадров, специалистом по управлению

персоналом, так и менеджером, руководством отдела, производства, участка, где планируется трудовая деятельность претендентов.

Существует несколько подходов к организации собеседования. Это может быть собеседование:

- а) по заранее подготовленной схеме;
- б) слабоформализованное;
- в) выполняемое без специальной подготовки

#### 4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества:

Диагностика (освидетельствование) профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение двумя методами.

#### 5. Медицинский контроль

Медико-психологический контроль осуществляется на основе утвержденных методик с применением специальных приборов и оборудования.

#### 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности

На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору, которая создается на предприятии из работников кадровой службы, опытных производственников и психологов, тщательно анализируются результаты предыдущих оценок и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

#### 7. Принятие решения о найме на работу

Исходя из проведенного анализа выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.).

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения поставленных целей и успешного решения поставленных задач.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу:

- личное заявление о приеме на работу (*создает первое общее впечатление*),
- автобиография,
- листок по учету кадров,
- трудовая книжка,
- рекомендательное письмо (характеристика),
- документы об образовании (*дипломы, свидетельства о прохождении курсов и др.*),
- фотография,
- бизнес-план работы в должности (*для руководства*).

Имеется несколько определений маркетинга персонала.

Макарова И.К. предлагает такое определение:

«Маркетинг персонала – управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах».

Кибанов А.Я определение такое:

«Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач».

В электронном словаре (энциклопедии) по управлению персоналом найдено:

Рабочая сила рассматривается маркетингом с двух сторон:

- 1) как товар, где главным являются потребительские свойства работников;
- 2) как покупатель, который покупает рабочее место в обмен на свой труд.

На деле существует внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала ориентирован на привлечение работников со стороны.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации.

Источниками покрытия потребности в человеческих ресурсах (персонале) могут быть:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- международный рынок рабочей силы;
- коммерческие учебные центры; • посреднические **фирмы** по подбору **персонала**;
- центры обеспечения занятости (биржи труда); • профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

Маркетинг персонала включает в себя следующие этапы:

- исследование рынка рабочей силы, определение источников покрытия потребности в персонале;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- выбор методов привлечения персонала;
- сравнительный анализ источников и путей удовлетворения потребности в персонале;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации;

Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью:

- объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;
- консультантов по кадровому менеджменту;
- государственных служб занятости;
- неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;
- договоров о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсов на замещение вакансий (внутренних и внешних);
- совмещения профессий, ротации;
- ярмарок вакансий;
- механизмов выборов предварительного резерва;

- систем тестирований, собеседования.

Основным направлением маркетинга персонала является определение его потребности.

Методы:

1)– это методы экспертных оценок. К оценке привлекается эксперт или эксперты, которые анализируют проблему. Экспертами являются либо специалисты в области планирования персонала – опытные консультанты кадровых служб, либо начальники. Этот метод основан на дискуссии. Дискуссия происходит за круглым столом, рекомендуемое число участников 15-20 человек. По результатам дискуссии осуществляется обработка материалов и анализ результатов коллективной экспертной оценки.

Наиболее распространенными методами экспертных оценок являются методы групповых оценок и метод Дельфи.

- методы групповых оценок ( образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия). Наиболее известным методом разработки планов в группах является метод «мозговой атаки».

Метод «мозговой атаки» - одна из наиболее эффективных форм групповых дискуссий. Этот метод предназначен для коллективной генерации большого количества идей по решению той или иной проблемы. Суть этого метода заключается в неконтролируемой генерации и спонтанном переплетении идей участниками группового обсуждения проблемы.

Для успешного применения этого метода необходимо выполнить ряд условий:

- в заседании должны принимать участие от 7 до 12 человек;
- оптимальная продолжительность заседания - от 15 до 30 мин.;
- количество предложений важнее, чем их качество; - нет никаких авторских прав на идеи;
- любой участник может перенять и развить идеи другого;
- критика в любом виде запрещена;
- логика, опыт, аргументы “против” только мешают;
- иерархический уровень участников не должен слишком отличаться, иначе могут возникнуть психологические барьеры, мешающие коммуникации и построению ассоциаций.

- метод Дельфи (от названия города, где впервые был применен этот метод) включает в себя как экспертный, так и групповой метод. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий.

Метод Дельфи относится к классу количественных методов групповых экспертных оценок. Опрос экспертов проводится в 3-4 тура, состоящих из серии анкет, вопросы конкретизируются от тура к туру. Для проведения этого метода необходимо также создать аналитическую группу, которая после каждого тура производит статистическую обработку полученной информации.

*Метод Дельфи назван в честь дельфийского оракула в Древней Греции. Он разработан Олафом Хельмером, видным математиком из корпорации “РЭНД”, и его коллегами и вероятно поэтому, по сравнению с другими творческими подходами, дает достаточную точность прогноза.*

2)– это методы коэффициентов и темпов изменения, базирующиеся на линейных взаимосвязях между переменными планирования и величинами влияния. Н-р: Производительность труда – один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала;

3)- метод экстраполяции – состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее, хотя этот метод общедоступен, но его ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Скорректированная экстраполяция – учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников: повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

4) -Компьютерные модели – представляют собой наборы математических формул, которые позволяют использовать информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей организации в рабочей силе.

В 60 годы XX века на Западе возникла прогрессивная теория человеческого капитала, которая позволила взглянуть на человеческие ресурсы по иному, изменив взгляды на их роль в процессе производства, а также перераспределила акценты в их создании и воспроизводстве.

Развитие теории человеческого капитала вызвало к жизни множество непривычных трактовок этого явления, а вследствие этого и в практической деятельности по управлению персоналом возникли понятия: лизинг персонала, амортизация человеческого капитала, инвестиции в человеческий капитал и др.

Лизинг персонала – это подбор персонала на временные рабочие места исходя из краткосрочной потребности предприятия в определенный период (кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы).

Лизингом персонала занимаются так называемые рекрутинговые агентства. Они оказывают платные услуги по подбору персонала для фирмы работодателя, в частности при необходимости найти, отобрать, убедить, переманить кандидатов на вакантные должности и представить их заказчику для принятия окончательного решения о временном найме.

Схема аренды (лизинга):

1. Кадровое агентство отбирает специалистов согласно требованиям заказчика (квалификация специалистов, их состав и сроки использования). Учитывая то, что специалисты в дальнейшем могут иметь доступ к конфиденциальной информации компании-заказчика, их отбирают с помощью особых методик.
2. Специалисты принимаются в штат и становятся полноправными, постоянными сотрудниками кадрового агентства. Юридически отношения между специалистом и агентством оформляются посредством трудового договора.
3. Выбор конкретного варианта схемы для заказчика. На этом этапе согласовывается договор, где определяются условия — оклад специалиста, а также комиссионные агентства (обычно до 5–10 % оклада специалиста). Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения является *объём работ*, который должен выполнить специалист качественно и в установленные сроки.
4. Документальное оформление кадровым агентством трехсторонних отношений с заказчиком и специалистами. Трехсторонние отношения регулируются двумя разными договорами: трудовым договором между работником и кадровым агентством и договором между фактическим нанимателем и кадровым агентством.

Таким образом заказчик не заключает отдельный договор с работником, он может отказаться от работника в любое время, если иное не установлено в соглашении с кадровым агентством.

5. Специалисты предоставляются заказчику для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

**Когда прибегают к услугам временного сотрудника:**

- в периоды срочных работ и "горячих сезонов";
- на время отсутствия незаменимого постоянного специалиста (отпуск, декрет и т.п.);
- для выполнения специальных работ, не связанных с основным профилем организации;
- невозможность ввести в постоянный штат фирмы новых сотрудников.

**Преимущества для работодателя:**

- не затрачивается время на поиск кандидата;
- новый сотрудник готов приступить к работе в кратчайшие сроки с момента запроса в кадровое агентство;
- рабочие инструкции, специфика работы изучены до начала первого трудового дня;
- на время больничного или отпуска временного сотрудника, кадровое агентство предоставляет замену;
- при неудовлетворенности Заказчиком новым сотрудником, кадровое агентство так же предоставляет замену.

**Преимущества для работника:**

- приобретение опыта работы в организациях разного профиля деятельности;
- временная занятость, при невозможности постоянного трудового графика;
- возможность остаться на постоянную работу в компании Заказчика.

**К недостаткам лизинга можно отнести следующее:**

- дороговизна по сравнению со штатным персоналом (плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12—18% суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС)
- возможная нелояльность сотрудников по отношению к компании;

- некоторые моральные проблемы (это касается вывода персонала за штат) при переводе сотрудников в штат кадрового агентства. Эти вопросы удастся решать в результате общения компании-рекрутера с руководством компании-клиента и с будущими сотрудниками, уделяя каждому столько времени, сколько нужно персонально ему, чтобы этот переход не казался человеку катастрофой

В трудовом законодательстве Республики Беларусь понятие «лизинг персонала» отсутствует в принципе, следовательно, форма таких правоотношений между нанимателем и работником законодателем не регламентирована.

Сущность лизинга (в представлении кадровых агентств) заключается во временной (краткосрочной, долгосрочной) передаче одного или нескольких сотрудников, работающих на основании трудового договора в кадровом агентстве, организации-заказчику на своеобразных правах аренды.

В гражданском праве *лизинг* представляет собой комплекс имущественных и экономических отношений, возникающих на основе заключенного договора финансовой аренды. Предметом такого договора в соответствии со ст. 637 Гражданского кодекса Республики Беларусь могут быть любые непотребляемые вещи, используемые для предпринимательской деятельности, кроме земельных участков и других природных объектов.

Система **служебно-профессионального продвижения** предусматривает пять основных этапов подготовки руководителей.

Первый этап – работа со студентами старших курсов вузов и практикантами. Специалисты подразделений **управления персоналом** совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят отбор наиболее способных, склонных к руководящей работе студентов и осуществляют подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения организации.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от 1 до 3-х лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме

обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

**Третий этап** – работа с руководителями низшего звена **управления**.

На этом этапе к отобранным руководителям низшего звена присоединяется также часть работников, повысивших свою **профессиональную** квалификацию и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

**Четвертый этап** – работа с руководителями среднего звена **управления**. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основе анализа личных качеств и **профессиональных** знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами подразделений **управления персоналом** составляет индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения деловым взаимоотношениям, передовым методам **управленческого** труда, экономики и юриспруденции.

**Пятый этап** – работа с линейными руководителями высшего звена **управления**. Назначение руководителей на высшие посты – сложный процесс. Одна из главных трудностей – выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена **управления** должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

При отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-

гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знаний, организаторские способности, способность к руководству системой **управления**, морально-этические черты характера

"Assessment-Center" — система методов (технология) квалифицированного определения поведенческих успехов или поведенческого дефицита (компетентности управленческих отношений), когда наблюдатели устанавливают заранее конкретные качества оцениваемых участников.

Чаще всего речь идет о многодневном тестовом исследовании, в процессе которого с помощью индивидуальных или групповых упражнений проверяются и оцениваются четко определенные качества кандидатов. Требования, предъявляемые к испытуемому, берутся из должностных обязанностей или перечня требований к должности, называемого профессиограммой.

АС – один из самых дорогостоящих методов выбора персонала, поэтому к нему прибегают прежде всего при выборе кандидатов на управленческие должности. Но эта система тестов успешно может применяться и для оценки потенциала сотрудников, если необходимо выявить особенно одаренных.

Таблица 4 - Структура метода АС

Участники	Как правило, 8 — 12 специалистов или руководителей, в случае заочной оценки — до 15 — 20	
Наблюдатели	На 2 — 4 оцениваемых 1 — 2 наблюдателя, как правило, из числа вышестоящих руководителей или внешних консультантов	
Продолжительность	В зависимости от области применения и цели 2 — 4 дня	
Составные части	Индивидуальные упражнения	Интервью, связанные со специальностью, биографией, тесты на компетентность, оценку личности, так называемый "почтовый ящик" и другие задания
	Групповые упражнения	Дискуссии, конференции, ролевые игры
Цели (поиск или подготовка специа-	Фактор 1. Управление соц. процес-и	Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность

листа)	Фактор 2. Систематизация мышления и действий	Абстрактное и аналитическое мышление, самомотивация
	Фактор 3. Активизация	Самостоятельность
	Фактор 4. Выраженность	Способность к самовыражению. Убежденность

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь) — успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по *служебной лестнице*.

Деловая карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работников.



**Рисунок 10 – Схема карьерного продвижения**

Выделяют 3 направления карьеры:

**1) профессиональное** (касается профессионального развития, характеризуется стадиями обучения, профессионального роста. Может

быть в разных организациях, но по своей профессии, пример: бухгалтер, инженер)

**2) внутриорганизационное** (внутри одной организации по горизонтали или вертикали, т.е. расширение сферы полномочий или доступ к первым лицам, верхушке власти, следовательно, вертикальное продвижение)

**3) организационное** (переход в другую организацию).

Таблица 5 – Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения

Виды карьер: (Если речь идет о внутриорганизационном направлении карьеры)

- **Карьера вертикальная** — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии

(повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

- **Карьера горизонтальная** — вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Выделяю 4 основные модели карьеры:

**Модель карьеры «трамплин»** - широко распространена среди руководителей и специалистов. Она предполагает, что жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице.

**Модель карьеры «лестница»** - предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет.

**Модель карьеры «змея»** - пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время 1-2 года.

**Модель карьеры «перепутье»** - предполагает по истечении определенного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной аттестации, по результатам которой принимается решение о дальнейшем продвижении.

Одним из подходов к систематизации потенциального карьерного перемещения является так называемый «портфель ресурсов личности», разработанный с помощью критериев результативности и потенциала развития в результате опроса 55 менеджеров, находящихся на различных фазах карьеры. На основе этих критериев выделяют 4 типа сотрудников:

Таблица 6 – Портфель ресурсов личности

Результативность	Потенциал развития	
	Низкий	Высокий
Высокая	<u>Исполнители работ</u> (видят перспективу развития, могут содействовать успеху)	<u>Руководящая сила</u> – должны занимать должности, на которых у них достаточно шансов на успех
Низкая	<u>Попутчики («ни рыба, ни мясо»)</u> – работают неэффективно, но могут «маскироваться»	<u>Любители задавать вопросы</u> – способствуют развитию и выявлению проблем организации

Индивидуальное планирование карьеры – это разработка собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а так же поведение, направленное на их достижение.

Цели планирования карьеры:

1) производственные – с помощью планирования карьеры исследуются деловая и экономическая оптимизация работы предприятия

2) индивидуальные – являются основой взаимосвязанных между собой индивидуальных целей и определяют пути их развития.

Основанием для составления плана развития карьеры может служить наличие следующих составляющих:

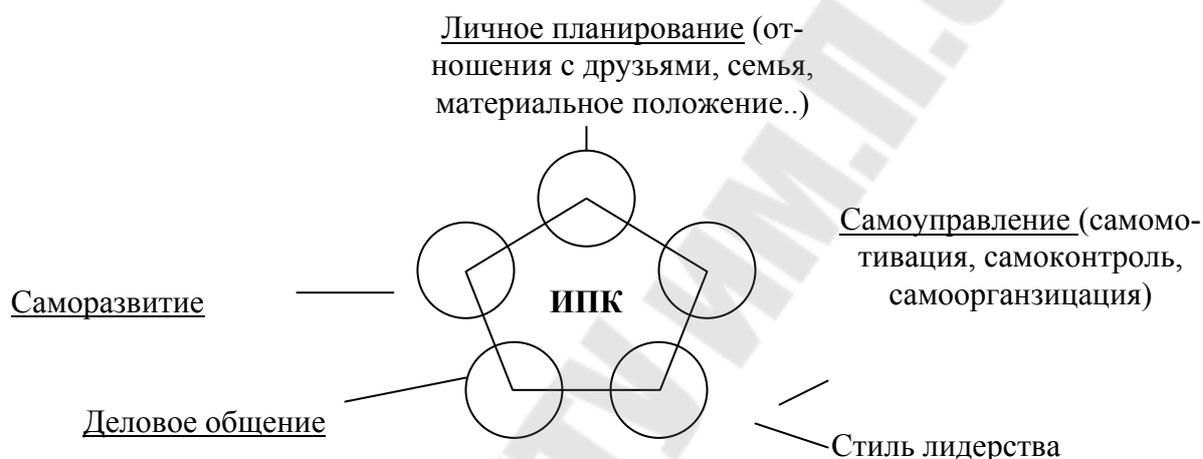
- мотивация на карьеру;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- профессиональная эрудиция и компетентность;
- заключение или рекомендация другого предприятия, если работник переведен из него;
- психологическая пригодность к требуемой новой деятельности.

План карьеры сотрудников оказывает положительное влияние на успех предприятия, если соблюдаются следующие требования при его составлении:

- объективная оценка соответствия квалификации должности
- соответствие запланированных должностей целям личного развития
- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Часто карьеру сотрудников планируют их руководители. В этом случае идет речь о внедрении системного и регулярного плана карьеры в рамках разработки централизованной концепции развития персонала и фирменного стиля работы с ним.

Все эти аспекты тесно взаимосвязаны:



**Рисунок 11 - Индивидуальное планирование карьеры**

Развитие персонала (РП) – это комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Развитие персонала означает:

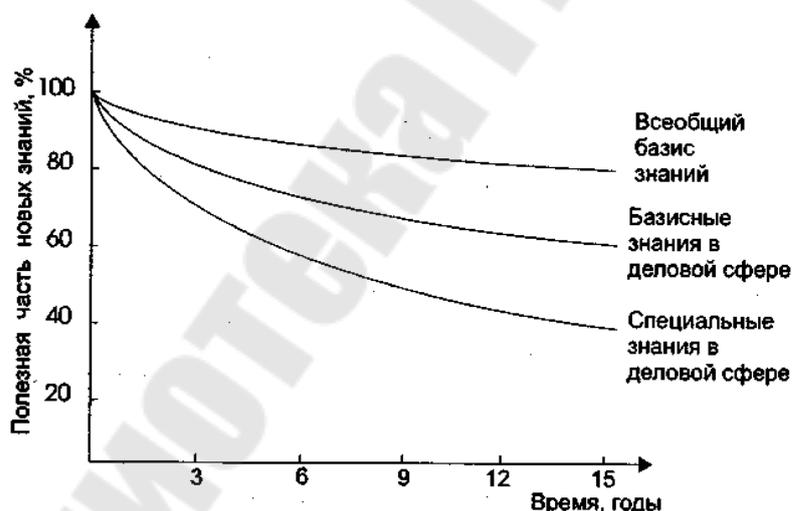
- способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

### **Задачи развития персонала:**

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства;
2. Подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
3. Способность к коммуникации, работе в группе.
4. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия.
5. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.
6. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе.

Из рис.16. видно, как с течением времени происходит "старение" знаний, а следовательно, уменьшение их ценности.



**Рисунок 12 – Уменьшение пользы от изначально новых знаний в различных областях («старение» знаний)**

Система развития персонала представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций,

занятию новых должностей, решению новых задач. Она включает в себя:

**1. Профессиональную подготовку.** Существует:

- начальная проф. подготовка,
- средняя проф. подготовка, ⇒⇒⇒ получение документа об образовании (диплом, свидетельство)
- высшая проф. подготовка.

**2. Повышение квалификации.** Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса.

Считается, что полученные знания устаревают наполовину каждые 5 лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

**3. Переподготовку кадров.** Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие – второй специальностью.

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

Методы развития персонала можно классифицировать на 2 вида.

Методы группы А – методы формирования и развития кадрового потенциала организации ( н-р, метод улучшения фирменного стиля руководства, техника групповой работы менеджера и др.)

Методы группы Б – методы развития потенциала каждого сотрудника (н-р, групповые дискуссии, менеджмент тренинги, семинары и др.)

Методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Методы обучения классифицируются по формам на:

1. внутрипроизводственное обучение (осуществляемое на рабочем месте)

Определяющий признак – обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя.

2. внепроизводственное обучение (вне рабочего места, вне стен организации). Проводится внешними учебными структурами

3. методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.



**Рисунок 13 - Модель систематического обучения**

Таблица 8 – Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).	Курсы повышения квалификации в специализированных центрах или вузах (чтение лекций по теории, методическим основам и передовому опыту); Конференции и семинары.

<p><u>Наставничество</u> - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.</p>	<p><u>Деловые игры</u> - коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.</p>
<p><u>Делегирование</u> - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.</p>	<p><u>Учебные ситуации</u> - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.</p>
<p><u>Метод усложняющих заданий</u> - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная сту-</p>	<p><u>Моделирование</u> - воспроизведение реальных условий работы (использование тренажеров, решение задач из практического опыта) (для обучения руководящих кадров)</p>
<p><u>Ротация</u> - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.</p>	<p><u>Тренинг сензитивности</u> – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.</p>
<p><u>Использование учебных методик</u>, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т.п.).</p>	<p><u>Ролевые игры</u> (моделирование ролевого поведения) - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения.</p>

Коучинг (англ. coaching — обучение, тренировки) — одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования.

Сам термин «coaching» был введен в начале 1990-х годов Джоном Уитмором.

### **Коучинг:**

- это мотивация и тренировка личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми.

- это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;

- это раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности.

### Виды коучинга для организации:

**-внешний коучинг персонала.** Организации приглашают коуч-тренера «со стороны» для работы со своим персоналом. Он проводится в форме регулярных встреч коучера с клиентами.

**-внутренний коучинг персонала.** Он представляет собой специфический стиль менеджмента — особым образом организованный процесс общения руководителя со своими подчиненными.

Управление сотрудниками строится таким образом, что они действуют фактически самостоятельно, оставаясь при этом под наблюдением коуч-менеджера.

Такой коучинг включен в повседневное деловое общение руководителей и подчиненных: консультирование во время совещаний, переговоров, текущего контроля за выполнением сотрудниками своих обязанностей и т.д.

- **личный коучинг**, ставящий своей целью совершенствование человека как личности, а не просто как специалиста-менеджера.

### Основные этапы коучинга:

1. Налаживание взаимоотношений между тренером и клиентом и заключение «соглашения» на совместное достижение конкретной цели. Согласование основных правил работы: клиент просит о помощи в решении конкретной проблемы; коучер объясняет «правила игры» и помогает сотруднику сформулировать ожидания в целом, то есть уяснить, каким образом решение проблемы приблизит его к желаемой цели.

2. Определение промежуточных задач: коучер совместно с клиентом детализирует задачу на каждую конкретную встречу (например, какие вопросы они должны обсудить и каков должен быть итог встречи и т.д.), а сотрудник уточняет свои ожидания от этой встречи.

3. Изучение текущей ситуации: задавая вопросы клиенту, коучер старается оценить отношение к ней сотрудника; клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучером.

4. Определение внутренних и внешних препятствий на пути к цели: коучер старается понять, что мешает клиенту в достижении цели и помогает ему осознать эти препятствия.

5. Анализ потенциальных возможностей для преодоления препятствий: коучер задает вопросы, использует другие методы, провоцирующие клиента к поиску решений и преодолению существующих ограничений.

6. Коучер и клиент договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к каждой их встрече (или определенному сроку); таким образом, каждая встреча коучера и сотрудника начинается с обзора «что сделано, что удалось и что можно было сделать лучше».

Техника «3-Д» (техника трех измерений - ситуация, люди, вы);

Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые обучающийся менеджер может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники «3-Д» - одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик. Она базируется на анализе, проводимом в трех направлениях.

Ее суть:

- Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги.

- Ученику предлагается быстро, одним предложением, определить существующую проблему.

- Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяют коучу и ученику за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков:

- временной режим,
- недостаток ресурсов,
- география;

Методика GROW (цель *Goal*, ее реальность *Reality*, варианты действий *Options*, воля к действию *Will*).

Ее суть:

- Прежде всего вопросы направлены на конкретизацию «цели» (*Goal*), которой ученик стремится достичь в ходе текущей коучинговой сессии.
- Затем внимание переключается на реальность (*Reality*) предполагаемых действий.
- После этого посредством вопросов исследуются практические «варианты действий» (*Options*), которые может выбрать ученик для достижения поставленной цели.
- Наконец, фокус внимания смещается на «волю» (*Will*) к действительному осуществлению специфических действий для реализации одного или нескольких из выявленных возможных вариантов действий.

Для легкости запоминания данной структуры используется правило, представляющее методику GROW в следующем виде:

- постановка «цели» (*Goal*);
- проверка ее «реальности» (*Reality*);
- рассмотрение всех возможных «вариантов действий» (*Options*);
- утверждение «воли к действию» (*Will*).

Выделив три измерения, или аспекта, существующей проблемы, обычно становится сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий - даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

- Окончательная стадия - выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.
- После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на задание вопросов, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самых важных действий.

## Модуль 3 - Развитие и оценка персонала

Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Современный лидер обязательно стратег, но не исключается также и участие сотрудников в формулировке целей и принятии решений.

В настоящий момент структуру лидерства составляют три основных элемента:

- 1) лидер — с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель;
- 2) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия;
- 3) группа, в которой происходят все акты межличностного взаимодействия.

1) Лидер. Это первый участник процесса лидерства. Он обладает определенными чертами, которые выделяют его среди других членов организации.

К ним можно отнести:

- компетентность или коммуникабельность,
- интуицию или другие способности.

2) Ситуация. Кроме решаемых задач, хозяйственную ситуацию характеризуют: трудовые процессы; внешняя среда; члены коллектива.

В каждой ситуации лидерство проявляется в особом, свойственном лишь ему виде отношений между людьми. Поэтому

3) Группа. Под группой понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений.

**Четыре основные концепции**, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера
2. Подход Митчела и Хауса «путь-цель»
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона
5. Концепция харизматического лидера

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Поход «путь-цель» Митчела и Хауса. Модель лидерства во многом аналогична модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Теория жизненного цикла. Херси и Бланшар разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Модель концентрирует внимание на процессе принятия решений, она аналогична предыдущим моделям тем, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оп-

тимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

### Концепция харизматического лидерства

Харизма является формой влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности.

Процесс влияния на людей через личные способности, на основе личных взаимоотношений участников, через умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

#### По содержанию деятельности:

- а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем.

#### - По стилю руководства:

- а) авторитарный,
- б) демократический,
- в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

#### - По характеру деятельности:

- а) универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера,

б) ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определённых, специфических ситуациях

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Высвобождение персонала — это уход работников из организации, обусловленный ликвидацией рабочих мест или их реорганизацией, а также в связи с расторжением трудового договора или выходом на пенсию.

Можно выделить **три вида увольнений**:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации является **уход работника по собственному желанию**. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации один инструмент — *заключительное интервью*. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда).

Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации, могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для ор-

ганизации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

**Выход на пенсию** характеризуется рядом особенностей:

- 1) выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени;
- 2) это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере;
- 3) значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения;
- 4) человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся:

- (а) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;
- (б) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- (в) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период вработываемости нового сотрудника;

(г) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

Мероприятия для решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает **три этапа**:

- подготовка;
- передача работнику сообщения об увольнении;
- консультирование.

В соответствии с законодательством о труде, увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- 1) ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя, сокращения численности или штата работников;
- 2) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы;
- 4) систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;

- 5) прогула (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;
- 6) неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности (не считая отпуска по беременности и родам);
- 7) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распития спиртных напитков, употребления наркотических или токсических средств на рабочем месте и в рабочее время;
- 8) совершения по месту работы хищения имущества нанимателя, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания;
- 9) однократного грубого нарушения правил охраны труда, повлекшего увечье или смерть других работников. (ст.42 ТрК РБ)

Второй этап мероприятий — доведение до сотрудника сообщения об увольнении — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — консультирование — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с - помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

1) *Курсы подготовки к выходу на пенсию*

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

2) *«Скользящее пенсионирование»*

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60—61 до 65 лет для мужчин и соответственно с 55—56 до 60 лет для женщин.

Кадровый аудит — комплекс мер, включающий в себя диагностику юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов компании, рекомендации и выполнение работ по устранению допущенных компанией ошибок в кадровых документах.

Кадровый аудит состоит из трёх основных этапов:

1. Оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
2. Диагностика причин возникновения проблем по вине персонала;
3. Выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом.

Таблица 9 -Основные направления и индикаторы кадрового аудита:

Направления кадрового аудита	Индикаторы
оценка корпоративной культуры организации	понятие и модели культуры, пирамида ценностей, наличие и формулировка миссии, стратегии организации, закрепление моральных ценностей и социальной ответственности в учредительных документах, кодексе, правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях
оценка корпоративного управления	понятие и модели организационных структур, процедуры работы с акционерами, с акциями, сбалансированность прав и ответственности
оценка кадровой политики организации	соответствие стратегии, наличие расчетов численности персонала, согласованность с социальной политикой государства, наличие планов привлечения персонала, наличие профессиональных и психологических портретов (требований) должностей в организации
оценка безопасности персонала и организации	наличие стратегии управления рисками, наличие документов, определяющих понятия коммерческой тайны, конфиденциальной информации, персональной информации, а также правила работы с ними (подписки о неразглашении, условия в контрактах)
оценка эффективности использования персонала	показатели оценки, система учета вклада каждого, контроля работы, условия анализа и представления результатов
оценка социально-психологического климата	показатели оценки, техника учета, контроля, управления (корректировки), процедуры поощрений и наказаний, порядок работы с общественными объединениями

оценка системы поощрений и компенсационных программ	наличие расчетов по труду и заработной плате, обоснованность систем стимулирования, наличие систем экспресс-анализа эффективности систем стимулирования, состояние нормирования труда
оценка системы профессионального развития персонала	показатели аттестации, порядок проведения аттестации и принятия решений о продвижении, порядок работы с резервом, система обучения персонала

#### Инструменты проведения аудита персонала:

- интервью. Дорогостоящая процедура, и обычно используется только в отношении немногих работников для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам;
- анкетные опросы и обзоры. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей для оценки взаимоотношений, в коллективе, мотивации к труду и др;
- анализ официальных документов (отчетов). Помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области.
- внешняя информация. Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера. Эти данные позволяют аудитору получить информацию по индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала и др;
- эксперименты в области управления персоналом, позволяющие службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях.

Кадровый аудит и позволяет выявить организационные патологии.

#### Типы патологий:

- господство структуры над функцией – если выявляется подструктура, не выполняющая существенных для деятельности организаций функций или не имеющая потребителя (внутреннего или внешнего) своих услуг;

- бюрократизация – если выявляется структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;

- стагнация – потеря оргструктурой гибкости (если структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды);

- дублирование организационного порядка – выявление участка технологии или функции, которая дублируется несколькими подразделениями одновременно.

Оценка кадрового состава должна включать:

- 1 – оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления;
- 2 – оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- 3 – анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4 – анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5 – оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- 1) диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу (руководитель предполагает, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель) или отношения (любая задача м.б. решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, партнерство);
- 2) распределение управленческих ролей. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители;
- 3) умение проектировать. Современная организация должна быть обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях (ориентируясь на результат и условия);

- 4) сверхнормативную активность – ориентация сотрудников на превышение задач, которые были перед ними поставлены;
- 5) инновационный потенциал – способность сотрудников принимать нестандартные решения;
- 6) способность к обучению – ориентация на овладение новыми знаниями и умение ими быстро овладевать в процессе самой деятельности;
- 7) ролевой репертуар в групповой работе – в состав группы должны входить исполнители разных ролей:
  - работы по содержанию – аналитик, генератор идей, эрудит, критик, разработчик;
  - организации групповой работы – организатор, координатор, контролер, тренер;
  - создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе – эмоциональный лидер, диагност, интегратор.
- 8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва.

Антикризисное управление – это управление, способное предотвратить или смягчить кризисы, обеспечить функционирование в режиме выживания в период кризиса и вывести фирму из кризисного состояния с минимальными потерями.

Термин «антикризисное управление», равно как и «антикризисное регулирование», возникли в Беларуси сравнительно недавно. Считается, что причина их появления – это реформирование экономики Беларуси и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

В настоящее время существует несколько точек зрения по поводу того, что следует понимать под термином «антикризисное управление»:

- управление фирмой в условиях общего кризиса экономики;
- управление фирмой в преддверии банкротства;
- деятельность в рамках судебных процедур банкротства;

- системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент». В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях.

Потребность – это физиологическое или психологическое ощущение (неудовлетворенность, напряжение) недостатка чего-либо.

Обычно потребности делят на две группы – *первичные* потребности и *вторичные* потребности.

**Первичные потребности** соответствуют физиологическим (потребности в пище, жилище, одежде и т.п.) и появляются с рождением человека. Первичные потребности обеспечивают существование человека как биологического вида.

**Вторичные потребности** возникают в процессе жизнедеятельности людей, в ходе развития и приобретения жизненного опыта (потребности в общении, уважении, успехе, привязанности, самовыражении, причастности к той или иной социальной группе и т.п.). Вторичные потребности по своей природе являются психологическими.

И первичные, и вторичные потребности проявляются в поведении людей.

При реализации потребности человек может считать ее:

- 1) удовлетворённой;
- 2) частично удовлетворённой;
- 3) неудовлетворённой.

На рис.18 показана взаимосвязь потребностей работника, мотивов, трудового поведения и цели, стоящей перед ним.

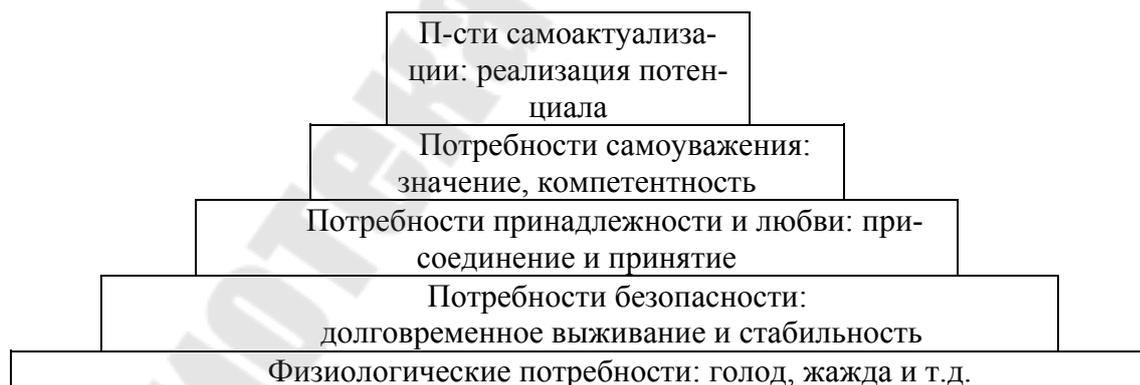


**Рисунок 14- Упрощенная модель мотивации трудового поведения через потребности**

Основное место в концепции Абрахама Маслоу занимает вопрос о мотивации.

По его теории люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Он описывал человека, как “желающее существо”, который редко достигает состояния полного удовлетворения.

Маслоу предположил, что все потребности *врожденные* и представил свою концепцию иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности:



**Рисунок 15- Концепция теории А.Маслоу**

В основе этой схемы лежит правило: удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание

потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу “все или ничего”.

Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух или более уровнях потребностей. Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так:

- физиологические - 85%,
- безопасность и защита - 70%,
- любовь и принадлежность - 50%,
- самоуважение - 40%,
- самоактуализация - 10%.

Теория Д. МакКлелланда отмечает три вида потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них.

Мак Клелланд определяет «мотив власти “...как потребность, во-первых, *чувствовать себя сильным* и, во-вторых, *проявлять свое могущество в действии*».

Влияние на других людей является лишь одним из многих способов удовлетворения потребности ощущать себя сильным”.

1) Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

2) Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя.

3) Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу.

В своей теории Фредерик Герцберг обнаружил и выделил 2 группы факторов, влияющих на мотивацию труда:

1) группа «гигиенических» факторов (их ещё называют факторами здоровья, поддерживающими и внешними факторами) – те, что связаны с внешними условиями трудового процесса.

К ним относят:

- Условия труда (шум, освещённость, комфорт и т.д.);
- Заработная плата;
- Статус;
- Распорядок и режим работы;
- Отношения с коллегами и подчинёнными;
- Качество контроля со стороны руководителя;
- Безопасность на рабочем месте в критической ситуации и др;

Мотивированность работников с помощью гигиенических факторов – занятие бесперспективное.

2) к «мотивирующим» (их ещё называют «мотиваторами» и внутренними факторами) относятся факторы, которые связаны с содержанием и характером работы. Их наличие ведёт к удовлетворённости работой, а отсутствие не обязательно приводит к обратному результату.

К ним относят:

- Достижения;
- Признание;
- Ответственность;
- Продвижение по ступеням карьеры;
- Принятие ко вниманию мнения данного человека;
- Самостоятельность;
- Возможности развития;
- Работа для самого себя.

Известный ученый в области лидерства Д. МакГрегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию X» и «теорию Y».

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю.

Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации.

Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория У» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий.

Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

*В последнее время в мировой практике появилось большое количество разнообразных моделей управления персоналом.*

**К ним относятся:**

- 1) Управление по результатам – это система управления посредством разработки и доведения до персонала задания, когда задачи делегируются рабочим группам, и определяется достижение каждой из них конкретных результатов.

Управление по результатам ориентировано на:

- мотивацию активной производственной деятельности;
- обеспечение сотрудничества;
- развитие работников;
- обогащение трудовых функций новыми элементами.

- 2) Управление посредством мотивации – опирается на изучение мотивов, потребностей, интересов, настроений, личных целей и жизненных планов сотрудников.

Ориентировано на:

- реализацию социальных программ;
- усовершенствование морально-психологического климата в коллективе;
- развитие человека.

- 3) Рамочное управление включает в себя возможность сотрудников самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных

ных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать.

Ориентировано на:

- создание условий для развития инициативы;
- рост удовлетворенности трудом;
- формирование корпоративной культуры.

4) Партисипативное управление означает вовлечение работников в управленческую деятельность, в результате чего сотрудники всех уровней организации участвуют в определении целей организации, в принятии решений, в анализе подлежащих решению проблем и их осуществления.

Ориентировано на:

- повышение информированности работников;
- создание условий для профессионального роста;
- реализацию нововведений.

5) Предпринимательское управление заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как общество предпринимателей, новаторов и творцов.

Ориентировано на:

- формирование предпринимательской философии;
- коллективное самообучение;
- интеграцию предпринимательских инициатив.

Корпоративная культура – это микрокультура повседневного поведения и производственной деятельности, присущая сотрудникам конкретной фирмы, это совокупность формальных и неформальных правил, норм, и ценностей, разделяемых большинством работников, определяющая их поведение и развитие организации.

Она возникает в результате:

- созревания определенных экономических предпосылок;

- эволюции фирмы в направлении повышения эффективности ее внешних и внутренних отношений;
- ориентированности на человеческие потребности и интересы.

Корпоративная культура выполняет функции, представленные на рисунке 19.



**Рисунок 15 – Структурная модель функций культуры**

Типы корпоративной культуры:

Культура **«жесткого подхода»** представляет совокупность индивидуалистов, которые постоянно рискуют и быстро получают ответную информацию о том, были ли действия правильными. Выживают в такой культуре заядлые игроки, цель – стать звездой.

Культура **«много работали- хорошо отдохали»**. Мир продаж. Чтобы преуспеть, необходимо поддерживать очень высокий уровень активности и все время оставаться бодрыми. Успех приходит благодаря настойчивости. Миром правит команда ,т.к. один вряд ли что изменит.

Культура **«ставим на свою компанию»** связана с принятием очень рискованных решений. важность принятия правильных реше-

ний воспитывает коллективное чувство осмотрительности. Ценности сосредоточены на будущем и на инвестициях в него.

Культура «процесса» большое значение придает ритуалам и церемониям. В среде, где мало риска, где обратная связь слабо выражена, работникам трудно оценить, что они делают. Ни одна из сделок не может принести вред организации. Ценности сосредоточены на техническом и интеллектуальном совершенстве как работников, так и производимых товаров и услуг.

Команда – это тщательно сформированный, ориентированный на достижение поставленных целей, хорошо управляемый самоорганизующий коллектив, быстро и эффективно регенерирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи и достигающий цели организации как единое целое.

Подобно любым социальным группам, команды развиваются и обладают жизненным циклом, который включает:

1. **Формирование** команды (притирка). Начало коллективной деятельности.
2. **Становление** команды (согласие и гармония). Команда начинает совместное движение к общим целям.
3. **Рост команды** (зрелость). Время максимальной производительности труда и высшего качества.
4. **Завершение деятельности** (разрушение). Цели достигнуты задача руководителя – грамотно расформировать команду.

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАБОТЕ С ТЕСТОВЫМИ ВОПРОСАМИ

1. По каждому тестовому заданию существует лишь один правильный ответ из предлагаемых вариантов.
2. Вариант правильного ответа необходимо обозначить на бланке ответов, который выдается (либо самостоятельно оформляется) перед началом тестирования. Образец бланка ответов по тестовым заданиям представлен в таблице.
3. По практическим заданиям, включенным в тест, следует представить вариант ответа. В противном случае ответ не будет засчитан.
4. Время, отведенное на тестирование – 45 мин.
5. Количество вопросов в тесте – 20.
6. Во время проведения теста запрещено пользоваться любыми источниками информации и мобильными телефонами.
7. Во время проведения теста разрешено пользоваться калькулятором.

Таблица 10– Бланк ответов на тестовые задания

Кафедра «Экономика»					
БЛАНК ОТВЕТОВ					
Вариант				Фамилия	
Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Имя	
				Отчество	
				Группа	
				№ зач. книжки	
				Предмет	
				Раздел	
				Дата	
				Подпись студента	
				Подпись преподавателя	
				Оценка	

8. Оценка по результатам тестирования выставляется по следующей шкале:

Таблица 11- Шкала оценок результатов тестирования

% выполнения	балл	Количество вопросов
5-15%	1	0-2

15-20%	2	3-4
25-30%	3	5-6
35-40%	4	7-8
45-50%	5	9-10
55-60%	6	11-12
65-70%	7	13-14
75-80%	8	15-16
85-90%	9	17-18
95-100%	10	19-20

### РАЗДЕЛ 3. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие средства привлечения кадров не относятся к внешним?

- А) объявления о приеме на работу через СМИ,
- Б) информация от знакомых,
- В) резерв кадров на выдвижение,
- Г) учебные заведения

2. Какими критериями не оценивается качество персонала?

- А) образовательный уровень работников,
- Б) уровень интенсивности труда,
- В) профессионально-квалификационный уровень работников,
- Г) уровень интеллектуального развития.

3. Кто не является менеджером?

- А) инженер,
- Б) финансовый директор,
- В) главный бухгалтер,
- Г) директор по производству.

4. Кто относится к аппарату управления?

- А) кладовщик,
- Б) сторож,
- В) рабочий основного производства,
- Г) главный инженер.

5. Кто относится к промышленно-производственному персоналу

- А) охранник,
- Б) уборщик,
- В) экономист,
- Г) медперсонал.

6. Решающим моментом в выборе профессии является:

- А) наличие высокого проходного балла по ЦТ,
- Б) собственное желание индивидуума,
- В) желание родителей,
- Г) анкетирование.

7. Роль менеджера?

- А) обработка документов,
- Б) сохранение благоприятного климата в коллективе,
- В) получение высокой заработной платы,
- Г) подбор и расстановка кадров.

8. Что в наименьшей степени характеризует трудовой потенциал работника?

- А) профессиональная подготовка,
- Б) наличие высшего образования,
- В) стаж работы,
- Г) желание работать.

9. Совокупность знаний, умений, навыков, способов обучения, которые могут быть использованы для эффективной деятельности?

- А) трудовой потенциал,
- Б) квалификация,
- В) специальность,
- Г) человеческий капитал.

10. Что является карьерой менеджера?

- А) поступательное продвижение по служебной лестнице,

- Б) изменение навыков,
- В) изменение квалификационных возможностей,
- Г) все вышеперечисленное.

11. Стили управления персоналом?

- А) ситуативный, авторитарный, стратегический,
- Б) стратегический, тактический, оперативный ,
- В) авторитарный, демократический, либеральный,
- Г) открытый, скрытый, совещательный.

12. Основу концепции управления персоналом составляет:

- А) обеспечение выживаемости организации путем более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменением внешней среды,
- Б) улучшение условий труда персонала в соответствии с последними мировыми достижениями ,
- В) оценка труда персонала предприятия ,
- Г) совершенствование организационной структуры службы управления персоналом.

13. К методам воздействия на сотрудников относятся методы:

- А) стимулирования, информирования, убеждения, принуждения,
- Б) административные, экономические, социально-психологические,
- В) анкетирование, фотография рабочего времени,
- Г) верно а) и б).

14. Трудовой потенциал – это:

- А) совокупность физических и духовных свойств отдельного индивида, обеспечивающих способность к достижению в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности,
- Б) состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления,
- В) группы, созданные по воле руководства для достижения целей организации,
- Г) минимальный фактический результат трудовой деятельности человека.

15. Организационная структура системы управления персоналом – это:

- А) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц,
- Б) совокупность линейных и функциональных задач подразделений предприятия,
- В) состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации ,
- Г) все верно.

16. Инструменты проведения аудита персонала:

- А) интервью,
- Б) внешняя информация,
- В) эксперименты в области управления персоналом,
- Г) все верно.

17. Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации – это:

- А) необходимый количественный и качественный состав работников системы,
- Б) обеспечение персонала организации ресурсами и средствами труда,
- В) обеспечение кадровых работников необходимым числом руководителей,
- Г) обеспечение персонала организации необходимым числом руководителей.

18. Концепция деловой активности предприятия:

- А) является экономико-математической моделью,
- Б) является стратегическим планом,
- В) является тактическим планом,
- Г) включает миссию предприятия, содержание его ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль.

19. Базовая потребность предприятия в кадрах определяется:

- А) как сумма общей и дополнительной потребностей в кадрах,

- Б) как отношение общей потребности в кадрах к дополнительной,
- В) как произведение объема производства и выработки одного работающего,
- Г) как отношение объема производства к выработке одного работающего.

20. Требования к руководящему персоналу определяются:

- А) динамикой спроса и предложения на рынке труда,
- Б) структурой управленческих и производственных задач,
- В) финансовым планированием,
- Г) результатами тестирования кандидатов на руководящую должность.

21. К целям обучения персонала относится:

- А) продвижение по служебной лестнице ,
- Б) повышение производительности и качества труда,
- В) сохранение работника для организации, его удержание,
- Г) все верно.

22. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности – это:

- А) трудовая адаптация,
- Б) профессиональная ориентация,
- В) профессиональная карьера,
- Г) специализация.

23. Формальное лидерство имеет место в случае:

- А) формализма в отношении с подчиненными,
- Б) когда последователи сильно идеологируют свои желания,
- В) лидеры испытывают высокую потребность во власти,
- Г) когда влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности.

24. Предметом научных исследований управления персоналом являются:

- А) трудовые отношения и поведение человека в организации,
- Б) психология человека,
- В) технологический процесс производства продукции и услуг,
- Г) санация предприятия.

25. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией основных переменных:

- А) потребности членов группы и их удовлетворение;
- Б) потребности лидера во власти, в успехе и в принадлежности;
- В) внутренние и внешние факторы;
- Г) лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер;.

26. Функции управления персоналом – это:

- А) основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия,
- Б) должностные лица и организации, непосредственно занятые управлением персоналом,
- В) комплекс методов воздействия на сотрудников,
- Г) методы управления, основанные на использовании социального механизма.

27. В своей теории Фредерик Герцберг выделил 2 группы факторов, влияющих на мотивацию труда:

- А) мотивирующие и гигиенические; ,
- Б) врожденные и приобретенные; ,
- В) физиологические и психологические;
- Г) объединенные и пересеченные.

28. Кадровый аудит –это:

- А) анализ и оценка трудовых ресурсов,
- Б) оценка результатов трудовой деятельности персонала подразделения,

- В) оценка эффективности работы с персоналом – как в целом, так и по отдельным этапам,
- Г) обучение персонала посредством аудиальной подачи информации (лекции, беседы)

29. Управленческие качества являются критерием выдвижения в резерв:

- А) потенциальный,
- Б) социальный,
- В) окончательный,
- Г) предварительный.

30. Карьера – это:

- А) знание механизма занятия конкретных постов,
- Б) последовательность занимаемых должностей,
- В) осмысление занимаемых в будущем должностей,
- Г) постоянные обучения и обновления.

31. Прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником – это:

- А) трудовой спор,
- Б) трудовой конфликт,
- В) увольнение,
- Г) рабочий перерыв.

32. Физиологическое или психологическое ощущение (неудовлетворенность, напряжении) недостатка чего-либо - это:

- А) мотивация,
- Б) потребность ,
- В) цель,
- Г) конфликт.

33. Обязательным условием лидерства является:

- А) обладание властью в конкретных формальных и неформальных организациях,

- Б) наличие харизмы,
- В) отсутствие разнополярных лидеров в группе,
- Г) наличие высшего образования у лидера.

34. Ведущие функции (направления) управления персоналом современных организаций:

- А) безопасные условия труда, организация труда,
- Б) сглаживание противоречий между работниками и работодателями,
- В) инновационное развитие и уровень квалификации персонала,
- Г) учет интересов работников, обучение, поощрение.

35. Выделяются категории промышленно-производственного персонала предприятия:

- А) охрана, рабочие, служащие, инженерно-технические работники,
- Б) рабочие, руководители, специалисты, технические исполнители,
- В) рабочие, заводоуправленцы, матера,
- Г) охрана, уборщики, персонал пунктов питания и медперсонал.

36. Лизинг персонала – это:

- А) оздоровление персонала организации,
- Б) обучение персонала с отрывом от производства,
- В) приобретение персонала с привлечением рекрутинговых агентств,
- Г) кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы,

37. Системой развития персонала предприятия называется:

- А) переобучение кадров,
- Б) продвижение по служебной лестнице,
- В) комплекс услуг, предоставленных учебными заведениями сотрудникам предприятий,
- Г) комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями.

38. Процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей – это:

- А) информирование,
- Б) лидерство,
- В) контроль,
- Г) деловая активность.

39. Информационное обеспечение системы управления персоналом включает:

- А) классификаторы технико-экономической информации,
- Б) нормативно-правовую информацию,
- В) оперативную информацию,
- Г) все вышеперечисленное.

40. Фактор потерь времени, который не является следствием неграмотных действий руководителя:

- А) работа с корреспонденцией,
- Б) отсутствие четкого распределения работ по степени их важности,
- В) плохо налаженный в организации обмен информацией,
- Г) выполнение руководителем задач, которые могут быть выполнены подчиненными.

41. Кадровый потенциал предприятия – это:

- А) максимально возможный выпуск продукции и услуг при достигнутом и м уровне развития науки и техники,
- Б) выпуск продукции и услуг, обеспеченный договорами с организациями и предприятиями,
- В) весь персонал предприятия, а также внешние консультанты и эксперты,
- Г) то возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом им уровне развития науки и техники.

42. Инструменты проведения аудита персонала:

- А) интервью,
- Б) внешняя информация,
- В) анализ официальных документов,
- Г) все верно.

43. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации, его задачи, функции, права, ответственность:

- А) Штатное расписание,
- Б) Личностная спецификация,
- В) Положение о подразделении,
- Г) Должностная инструкция.

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

- А) трудовая адаптация,
- Б) профессиональная аттестация,
- В) специализация ,
- Г) профессиональная карьера.

45. Исходными данными для разработки планов по труду и кадрам являются:

- А) производственная программа,
- Б) нормы обслуживания,
- В) нормы времени,
- Г) все верно.

46. Важными для руководителя высокими моральными качествами являются:

- А) объективность в оценке сотрудников, чуткость, тактичность, гуманность, честность;
- Б) настойчивость, решительность, дисциплинированность, увлеченность;
- В) комфортность, ригидность, внушаемость, авторитетность;
- Г) целеустремленность, принципиальность, способность вести за собой;

47. К активным методам набора кадров прибегают в случае:

- А) когда на рынке труда предложение рабочей силы превышает спрос;
- Б) когда необходима экономия затрат на поиск и приобретение персонала;
- В) если имеется достаточное число самопроявившихся высококвалифицированных кадров;
- Г) когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает предложение

48. В сфере работы с документооборотом вновь принятые работники обязаны изучить:

- А) штатное расписание;
- Б) административный кодекс;
- В) инструкцию по делопроизводству;
- Г) организационную структуру управления рабочим местом.

49. Не способствует восприятию персоналом такой характер нововведения, как:

- А) рекомендательный характер;
- Б) одноаспектность (простота);
- В) инициатива снизу;
- Г) указание сверху.

50. Результатом разрешения межличностного конфликта через компромисс является :

- А) «невыигрыш (наш) – невыигрыш (другой стороны);
- Б) «невыигрыш (наш) – выигрыш (другой стороны);
- В) «выигрыш – выигрыш»;
- Г) «проигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны).

51. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышения в должности – это:

- А) подготовка кадров;
- Б) повышение квалификации кадров;
- В) переподготовка кадров;
- Г) консультация кадров;

52. НЕ является типом первичной рабочей группы:

- А) командная рабочая группа;
- Б) целевая рабочая группа;
- В) неформальная группа;
- Г) специальный комитет;

53. Факторы, определяющие выбор стиля руководства:

- А) постоянные условия деятельности;
- Б) предпочтения руководителя;
- В) социально-психологические характеристики членов группы;
- Г) (а) и (в).

54. Субъекты власти определяет содержание властного отношения через:

- А) объект власти;
- Б) средства, ресурсы;
- В) приказ, распоряжение, команду;
- Г) авторитет;

55. Форма влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства – это:

- А) симпаталгия;
- Б) эмоции;
- В) патронаж;
- Г) харизма.

56. Глобальная цель управления персоналом состоит в:

- А) формирования рационального стиля управления;
- Б) формирования, развития и реализации кадрового потенциала организации;

- В) оценке личностного потенциала отдельных сотрудников;
- Г) координации поведения кадров;

57. На показатели конечных результатов труда работников управление влияют факторы:

- А) естественно- биологические ( пол, возраст, умственные и физические способности, климат;
- Б) социально-экономические ( государственные требования, значения и законы в области труда и заработной платы; квалификация; мотивация труда,,);
- В) технико- организационные ( характер решаемых задач, сложность труда, условия труда,,);
- Г) все влияют.

58. В мелких организациях большинство функций по управлению персоналом выполняют:

- А) специалисты множества отделов кадровой службы;
- Б) преимущественно линейные руководители;
- В) самостоятельные структурные подразделения по реализации функций;
- Г) сторонние консультанты и эксперты;

59. Что не относится к функциям общения:

- А) информационная функция;
- Б) познавательная функция;
- В) управляющая и развивающая функции;
- Г) все относится.

60. Стратегия кадровой политики:

- А) подчиняет общую стратегию организации;
- Б) подчинена общей стратегии организации;
- В) не зависит от общей стратегии организации;
- Г) определяет финансовое состояние планирование организации.

61. «Портфель ресурсов личности» - это:

- А) возможность карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия;
- Б) подход к систематизации потенциального карьерного перемещения с помощью критериев результативности и потенциала развития;
- В) портфолио потенциального сотрудника;
- Г) набор положительных и отрицательных качеств сотрудника;

62. Укажите цикл управления, включающий все функции в порядке их очередности:

- А) принятие решения, осуществление операций, регулирование, организация;
- Б) перспективное планирование, контроль, изменение планов;
- В) мотивация, организация, планирование, контроль, регулирование;
- Г) планирование, организация, мотивация, операции, контроль, регулирование;

63. К методам подбора персонала внутри организации относится:

- А) извещение всех работающих компании, их рекомендации своих друзей и знакомых;
- Б) самостоятельный поиск через средства массовой информации;
- В) использование услуг центров занятости;
- Г) рассмотрение кандидатур самопроявившихся претендентов на должность;

64. Высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы, - это:

- А) иерархия;
- Б) соревнование;
- В) плюрализм;
- Г) конфликт;

65. Процесс влияния на других людей через личные способности, на основе личных взаимоотношений участников, через умения и другие ресурсы – это:

- А) конфликтология;
- Б) неформальное лидерство;
- В) мотивация;
- Г) самоуправление.

66. Основным принципом кадрового менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов:

- А) максимально эффективно адаптировать сотрудников;
- Б) отдать предпочтение целям организации;
- В) искать компромиссы между целями сотрудников и организации;
- Г) отдавать предпочтение целям сотрудников.

67. К активным методам набора кадров прибегают в случае:

- А) когда на рынке труда предложение рабочей силы превышает спрос;
- Б) когда необходима экономия затрат на поиск и приобретение персонала;
- В) если имеется достаточное число самопроявившихся высококвалифицированных кадров;
- Г) когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает предложение.

68. Психологический такт – это:

- А) наличие чувства меры во взаимоотношении с людьми;
- Б) способность предъявлять к людям адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;
- В) овладение знаниями и умениями в области практической психологии;
- Г) способность отражать с достаточной полнотой психологию управляемой группы;

69. В теории Ф.Герцберга независимыми факторами мотивации представлены:

- А) гигиенические и психологические факторы;
- Б) Теория «Х» и теория «У»;
- В) физиологические и экзистенциальные факторы ;

Г) содержание работы и условия работы.

70. Базовая потребность предприятия в кадрах определяется:

- А) как сумма общей и дополнительной потребности в кадрах;
- Б) как отношение общей потребности в кадрах к дополнительной;
- В) как произведение объема производства и выработки одного работающего;
- Г) как отношение объема производства к выработке одного работающего.

71. «План 7 пунктов» - обязательный перечень моментов, на которые следует обратить внимание при собеседовании – НЕ содержит пункт:

- А) интеллект;
- Б) интересы и хобби;
- В) вредные привычки;
- Г) способность к физическому труду, устной речи, счету;

72. Тейлоризм – это:

- А) система организации труда, основанная на глубокой специализации и рационализации трудовых операций, направленная на экстенсификацию труда;
- Б) система организации труда, основанная на глубокой специализации и рационализации трудовых операций, направленная на интенсификацию труда;
- В) система организации труда, основанная на глубокой концентрации и стимулировании трудовых операций;
- Г) система организации труда, основанная на диверсификации, направленная на интенсификацию труда.

73. Невербальные средства общения – это:

- А) пантомимика;
- Б) мимика и жесты;
- В) речь в разных ее формах;
- Г) (а) и (б).

74. В авторитарно руководимых группах:

- А) выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты;
- Б) меньше интерес к труду и удовлетворенность работой;
- В) отсутствие полной сплоченности;
- Г) все верно

75. Наиболее оптимальные методы отбора персонала:

- А) анализ заявительных документов;
- Б) интервью в кадровой службе;
- В) (а) и (б) верно;
- Г) личностный тест;

76. Деловые переговоры проводятся таким способом, как:

- А) деловая почтовая переписка;
- Б) телефонные переговоры;
- В) личные переговоры;
- Г) все верно.

77. Признаком формальной группы НЕ является:

- А) наличие общих целей;
- Б) наличие харизматического лидерства;
- В) устойчивое взаимодействие для достижения общих целей;
- Г) признаваемые и поддерживаемые членами групп правила поведения.

78. Целью обучения персонала является:

- А) продвижение по служебной лестнице;
- Б) повышение производительности труда;
- В) сохранение работника для организации, его удержание;
- Г) все верно.

79. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышения в должности – это:

- А) подготовка кадров;

- Б) повышение квалификации кадров;
- В) переподготовка кадров;
- Г) консультация кадров.

80. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу как:

- А) рутинная работа;
- Б) обработка корреспонденции;
- В) руководство сотрудниками;
- Г) подбор необходимой информации.

81. НЕ является уровнем научных исследований управления персоналом уровень:

- А) управленческих процессов, в которые непосредственно включен человек;
- Б) организации (предприятия) как системы по достижению определенных целей с помощью людей;
- В) международных производственных отношений в области сертификации качества производимой персоналом продукции;
- Г) человека как личности и обязательного участника производственных отношений.

82. Основное структурное подразделение по управлению персоналом в организации - это:

- А) заводоуправление;
- Б) планово-диспетчерский отдел;
- В) планово-экономический отдел;
- Г) отдел кадров.

83. Приказы руководителя относятся к унифицированной системе документации:

- А) отчетно-статистической ;
- Б) первичной учетной;
- В) плановой;
- Г) организационно-распорядительной.

84. Каждый из 5 станков обслуживает в 2 смены 3 человека. Определите штат обслуживающих.:

- А) 15;
- Б) 30;
- В) 6;
- Г) 16.

85. Факторы, влияющие на качественную составляющую потребности в персонале и кадровый потенциал :

- А) профиль рабочих мест, нововведенческие факторы;
- Б) орг. структура управления;
- В) система мотивации персонала;
- Г) возрастная структура кадров.

86. Основной задачей собеседования при подборе персонала является:

- А) определение требований к кандидату на вакантное рабочее место;
- Б) выявление особенностей личности претендента и (или) особенностей его реагирования в различных ситуациях;
- В) выявление величины субординационной квоты менеджера при самоуправлении;
- Г) подтверждение достоверности заявительных документов кандидата.

87. Определите неверное:

- А) неформальные группы не оказывают существенного влияния на поведение людей в организации и эффективность ее работы;
- Б) принадлежность к неформальным группам служит целям целого ряда социальных потребностей людей;
- В) для рабочего коллектива неформальные группы являются естественной и неустранимой характеристикой;
- Г) для неформальных групп характерны неписанные правила поведения, влияющие на членов группы и регулирующие их действия и поступки.

88. Основными формами профессиональной работы являются:

- А) профессиональная консультация ;
- Б) профессиональная информация;
- В) профессиональное просвещение;
- Г) все верно.

89. Проект системы управления организации состоит из:

- А) введения, характеристики существующей системы, ожидаемых результатов совершенствования системы ;
- Б) введения, плана маркетинга, плана производства, финансового плана, итогового отчета;
- В) технико-экономического обоснования, задания на оргпроектирования, организационного общего проекта ;
- Г) организационного общего проекта, ожидаемых результатов совершенствования системы.

90. К методам расчета численности персонала НЕ относится:

- А) экспертный метод;
- Б) по трудоемкости работ;
- В) по нормам обслуживания;
- Г) все относятся.

91. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации – его задачи, функции, права, ответственность:

- А) Положение о персонале;
- Б) Штатное расписание;
- В) Положение о подразделении;
- Г) Должностная инструкция.

92. Время изготовления изделия по норме – 30 минут, по факту – 40 мин. коэффициент выполнения норм равен :

- А) 0,75;
- Б) 1,33;
- В) 1,75;
- Г) 2,33.

93. Теория Д.Мак.Клелланда отмечает три вида потребности высшего уровня:

- А) власть, успех, причастность;
- Б) контроль, безопасность, признание;
- В) ответственность, самостоятельность, карьера;
- Г) движение, видение, выигрыш.

94. Субъект власти определяет содержание властного отношения через:

- А) объект власти;
- Б) средства, ресурсы;
- В) приказ, распоряжение, команду;
- Г) авторитет.

95. Местоположение кадровой службы в структуре управления предприятием:

- А) определяется линейным руководителем кадровой службы;
- Б) служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации;
- В) служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией;
- Г) зависит от степени развития и особенностей организации.

96. Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на:

- А) руководителя системы управления персоналом;
- Б) работников системы управления персоналом по вопросам, входящим с их компетенцию;
- В) юридический отдел;
- Г) все верно.

97. Планирование персонала состоит в:

- А) количественном определении потребности в персонале;
- Б) качественном определении потребности в персонале;
- В) временном определении потребности в персонале;

Г) все верно.

98. Наиболее оптимальные методы отбора персонала:

- А) анализ заявительных документов;
- Б) интервью в кадровой службе;
- В) А) и Б) верно;
- Г) личностный лист .

99. Психологический такт- это:

- А) наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми;
- Б) владение знаниями и умениями в области практической психологии;
- В) способность отражать с достаточной полнотой психологию управляемой группы;
- Г) способность заряжать своей энергией организуемых людей.

100. Концепция деловой активности предприятия. :

- А) является экономико-математической моделью;
- Б) включает миссию предприятия, содержание его ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль управления;
- В) является стратегическим планом;
- Г) является тактическим планом.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение
Адаптация профессиональная	приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций
Аудит персонала	система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
Вертикальная карьера	подъем работника на более высокую ступень структурной иерархии (должностной рост)
Внутриорганизационная карьера	охватывает последовательную смену стадий развития работника в пределах одной организации
Вторичная адаптация	происходит при переходе работника на новое рабочее место, либо при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных условий
Высвобождение персонала	увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера
Горизонтальная карьера	перемещение работника в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жестко формального закрепления в организационной структуре
Делегирование полномочий	процесс передачи части функций руководителя другим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации
Должностная инструкция	документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника
Кадровая служба	совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия
Карьера	результат осознанной позиции и активного поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом

Квалификация работника	уровень его профессиональной подготовки, наличие у него знаний, умений, опыта и навыков, необходимых для выполнения определенной работы
Конфликт	противоборство, столкновение противоположных интересов, взглядов, позиций, сил, ведущееся за обладание какими-либо ценностями, ресурсами, имеющие целью ослабить, оттеснить соперника, нанести ему ущерб
Лидерство	соотносительное положение (статус) определенной личности в группе
Методы управления	способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством
Набор персонала	мероприятия, целью которых является ,прежде всего, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации
Обучение персонала	программа, предназначенная для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников уровню производства и управления
Первичная адаптация	происходит при первоначальном вхождении молодого специалиста в постоянную трудовую деятельность

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова И.Г. Персонал – технология менеджмента / И.Г.Абрамова.- М., 2006.- 457с.
2. Бабосов Е.М. Социология управления / Е.М.Бабосов.- 6-е изд. – Минск.2010.-272с.
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е.М.бабосов, Э.Г.Вайнилович, Е.С.Бабосова.- Минск: Татрасистемс, 2012.- 288с.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие.-3-е. – Мн.:Экоперспектива, 2005.- 349с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П.беляцкий – Минск: Современная школа. 2008.- 447с.
6. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева, Д.Н.Егорычев, под ред. Анискина Ю.П. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009.- 383с.
7. Управление человеческими ресурсами:энциклопедия.- СПб, 2002.-1200с.
8. Управление персоналом: учебное пособие / Э.И.Горнаков, Е.Н.Костюкевич, Е.В.Метельская. Под общей ред. Э.И.Горнакова – Мн.: УП ИВЦ Минфина, 2009.- 399с.
9. Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов.-М., 2001.-304с.

### Дополнительная литература

Статьи, опубликованные в периодических изданиях:

- «Кадровик. Управление персоналом»;
- «Проблемы теории и практики управления»;
- «Отдел кадров»;
- «Менеджмент в России и за рубежом»;
- «Человек и труд»;
- «Современное управление»

Ключ к тесту:

**Емельянцева Ольга Владимировна**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Практикум**

**по выполнению тестовых заданий для студентов  
специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление  
на предприятии» специализации 1-25 01 07-23  
«Экономика и управление на предприятии  
машиностроения», 1-27 01 01 «Экономика  
и организация производства (по направлениям)»  
специализации 1-27 01 01-01 «Экономика  
и организация производства (машиностроение)»  
дневной и заочной форм обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 12.09.14.

Рег. № 81Е.

<http://www.gstu.by>