



Министерство образования Республики Беларусь

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

Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

О. В. Емельянцева

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИКУМ

по одноименной дисциплине

для слушателей специальности

1-26 02 74 «Деловое администрирование»

заочной формы обучения

Гомель 2014

УДК 005.96(075.8)
ББК 65.291.21я73
Е60

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ИПК и ПК ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 6 от 11.02.2014 г.)*

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

Емельянцева, О. В.

Е60 Управление человеческими ресурсами организации : практикум по одному. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / О. В. Емельянцева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2014. – 103 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>. – Загл. с титул. экрана.

Сформулированы тесты по тематике учебной программы дисциплины «Управление человеческими ресурсами организации». Разработан банк и методические указания по работе с тестовыми вопросами в разрезе тем дисциплины. Предложен тест-тренинг для подготовки студентов к тестированию для студентов экономических специальностей заочной формы обучения.

Для слушателей специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заочной формы обучения ИПК и ПК.

**УДК 005.96(075.8)
ББК 65.291.21я73**

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

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. Теоретический материал для подготовки к тестированию и экзамену	5
Тема 1. Понятие человеческих ресурсов, трудовых ресурсов и персонала организации.	5
Тема 2. Проблемы формирования трудовых ресурсов Республики Беларусь на современном этапе.	9
Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации.	11
Тема 4. Функции, принципы и методы управления человеческими ресурсами.	14
Тема 5. Планирование персонала.	17
Тема 6. Маркетинг персонала.	22
Тема 7. Набор и отбор персонала.	24
Тема 8. Адаптация персонала.	33
Тема 9. Развитие персонала.	38
Тема 10. Управление деловой карьерой.	45
Тема 11. Мотивация персонала.	51
Тема 12. Оценка деятельности персонала.	60
Тема 13. Управление организационными конфликтами и стрессами.	68
Тема 14. Фактор времени в организации управленческого труда.	74
РАЗДЕЛ 2. Методические указания по работе с тестовыми вопросами	76
РАЗДЕЛ 3. Тестовые вопросы.	78
Вопросы к экзамену.	99
Список литературы.	102

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами организации» 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 человеческими ресурсами организации».

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 человеческими ресурсами организации»:

Указанные темы являются зачетными по дисциплине «Управление человеческими ресурсами организации» для студентов заочной формы обучения специальности: 1-26 02 74 Деловое администрирование.

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. Теоретический материал для подготовки к тестированию и экзамену

Тема 1. Понятие человеческих ресурсов, трудовых ресурсов и персонала организации.

- 1.1. Понятие человеческих ресурсов и их роль в развитии организации.
- 1.2. Трудовые ресурсы организации: понятие и структура.
- 1.3. Управление персоналом в системе управления организацией.

1.1. **Человеческие ресурсы** представляют собой всеобщую собирательную характеристику человеческого потенциала общества, определенного региона или государства.

Исходя из этого, сюда входят все людские ресурсы и образующие их социально-демографические и экономические группы:

- мужчины и женщины,
- работающие и неработающие,
- трудоспособные и нетрудоспособные,
- старики и дети,
- занятые в реальном секторе экономики и в социальной инфраструктуре.

Количественно человеческие ресурсы равны численности населения. На 1 июля 2012 года человеческие ресурсы Республики Беларусь составляли 9,458 млн. человек.

Очень часто понятие «**человеческие ресурсы**» употребляются применительно к организации (предприятию), то есть заведомо сужается.

По своей сути «человеческие ресурсы» - это человеческий потенциал организации, включающий не только количественные характеристики, но и качественно-возрастную структуру, образованность, компетентность и др.

Человеческие ресурсы общества (страны, региона) составляют основу формирования человеческих ресурсов организации с учетом специфических особенностей их миссии.

Человеческие ресурсы – персонал организации, характеризующийся достигнутыми уровнями компетенции, желанием, мотивациями, устремлениями. Другими словами, **человеческие ресурсы** = количество людей (людские ресурсы) +

человеческий потенциал (компетенции, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин **«человеческие ресурсы»** включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др.

Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального».

По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Функция управления развитием человеческих ресурсов:

- 1) в программах развития духовной культуры и системы общего образования;
- 2) в совершенствовании профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- 3) изменении содержания труда, форм его организации и мотивации;
- 4) рационализации форм и методов подбора, оценки, аттестации и продвижения работников и т.д.

Человеческие ресурсы как фактор экономической эффективности. Сегодня наряду с традиционным термином «экономическая эффективность» все чаще используют и понятие «социальная эффективность». Экономическая эффективность означает реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, высокая гибкость и адаптивность к непрерывно меняющейся среде) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний,

потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением в коллективе).

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

Трудовые ресурсы – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве. К ним относят трудоспособное население в возрасте 16-59 лет (мужчин) и 16 – 54 лет (женщин), а также население старше и моложе указанного возраста, занятое в общественном производстве. Трудоспособный возраст в каждой стране определяемого законодательно (в США, России, Украине – 16-60 лет, в Канаде – 15-66, в Мексике и Португалии – 12-65). Во многих странах, особенно развивающихся, пенсионный возраст вообще не определен, поскольку отсутствует пенсионное обеспечение. В международной статистике трудоспособным принято считать население в возрасте от 15 до 65 лет.

По статистике ООН трудоспособный контингент составляет приблизительно 65% населения мира. Независимо от целей использования трудовые ресурсы можно рассматривать как экономическую и планово-учетную категорию.

Трудовые ресурсы как планово-учетная категория – население в трудоспособном возрасте, способное участвовать в трудовом процессе – как занятое так и не занятое в общественном производстве.

Часть трудовых ресурсов, непосредственно привлеченная в общественное производство на данное время, составляет *экономически активное (занятое)* население. На него приходится в мире почти 3/4 трудовых ресурсов.

Не задействованная в общественном производстве часть трудовых ресурсов относится к *безработным*. Уровень безработицы изменяется во времени и неодинаков в разных странах. Он зависит от уровня развития экономики страны, характеризует в определенной степени уровень жизни населения и является одним из важных социально-экономических показателей. Численность безработных,

зарегистрированных в органах по труду, занятости и социальной защите Республики Беларусь (по состоянию на январь 2010 г), 42,5тыс. человек или 0,9% к экономически активному населению. В 2008 г. уровень безработицы в РБ составлял 0,8% ,в Армении – 6,3% , в Украине – 4,1%, в Кыргызстане – 2,9%.

1.3. **Управление персоналом** – это 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.

В Управлении персоналом 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** (обладающий определенным характером) и **разумный** (имеющий интеллект и определен. систему знаний).

На уровне организации (предприятия) **Управление персоналом** – это система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления, обеспечивающих целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Субъектами УП выступают:

отдел кадров, руководители, совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества).

Объектами УП выступают:

Коллектив, предприятие, отрасль и др.

Тема 2. Проблемы формирования трудовых ресурсов Республики Беларусь на современном этапе.

2.1. Состав и структура трудовых ресурсов в РБ.

2.2. Государственная политика занятости Республики Беларусь.

2.1. В 2011 году трудовые ресурсы Республики Беларусь составляли 6,0314 млн. человек или 63,7% от общей численности населения страны.

Для оценки состояния трудовых ресурсов страны или региона используется следующая система показателей:

- общая численность трудовых ресурсов;
- среднегодовая численность рабочих и служащих в народном хозяйстве;
- уровень занятости населения;
- состав работающих по полу и возрасту;
- отраслевая структура занятости населения;
- уровень образования и профессиональная подготовка кадров.

В зависимости от степени участия населения в общественном процессе трудовые ресурсы классифицируются на две большие группы:

А) **активную** – трудовые ресурсы, непосредственно занятые в общественном производстве, а также безработные, стоящие на учете в органах по труду, занятости и социальной защите.

Б) **пассивную** – прочее трудоспособное население в трудоспособном возрасте: лица, обучающиеся в учреждениях образования; лица, находящиеся в отпусках по беременности и родам; лица, ухаживающие за инвалидами и др.

В Республике Беларусь численность активной части населения в 2011 году составляла 4,686 млн. человек (3/4 от общей численности трудовых ресурсов). Из них:

25,5 %, занятых в промышленности;

13,5 % - в торговле и сфере ремонтного обслуживания автомобилей и быт. техники;

10,3 % - в сельском хозяйстве;

8,6 % - в строительстве.

2.2. Занятость населения является одной из центральных проблем в мире. Достижение высокого уровня занятости – одна из основных целей макроэкономической политики любого государства.

Занятость – важнейшая характеристика экономики, которая зависит от демографических процессов.

Политика занятости выступает составной частью экономической политики, т. е. имеет социальное и демографическое содержание. Она должна быть направлена на стимулирование создания новых рабочих мест в прогрессивных отраслях экономики, обеспечение равных и благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, создание непрерывной системы профориентации, подготовки и повышения квалификации кадров, адаптированной к потребностям рыночной экономики.

Численность занятого населения в Республике Беларусь в 2000–2005 годах имела тенденцию к сокращению: в 2005 году этот показатель составил на 29,5 тыс. чел. (на 0,7 % меньше, чем в 2000 г.). Численность занятых мужчин снизилась в 2005 г. по сравнению с 2000 г.

на 1 %, численность женщин – на 0,4 %.

В 2005–2010 годах наблюдался рост занятого населения на 251,8 тыс. чел. (5,7 %). При этом за данный период доля мужчин увеличилась на 0,7 подп., а доля женщин – на 0,2 подп. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, вынужденная неполная занятость в январе–июле 2011 г. составила 65,8 тыс. чел., или 1,9 % от списочной численности работников. По сравнению с аналогичным периодом 2010 года показатель уменьшился в 2,1 раза (в январе–июле 2010 г. – 138,3 тыс. чел., или 4 %).

Занятость и безработица – взаимообусловленные социально-экономические категории.

Безработица – экономическое состояние, при котором желающие работать не могут найти работу при обычной ставке заработной платы [2, с. 98].

В Республике Беларусь начиная с 2004 года численность безработных стабильно снижается. В 2010 году по сравнению с 2000 численность безработных уменьшилась на 62,7 тыс. чел., в том числе из них: мужчин – на 21,9, женщин – на 40,8 тыс. чел.; уровень зарегистрированной безработицы (в процентах от экономически активного населения) сократился на 1,4 подп. Наблюдается

незначительное сокращение уровня безработицы в 2011 г. по сравнению с 2010 годом.

Система производственных отношений между работниками (с собственниками рабочей силы), предпринимателями (работодателями) и государством представляет собой рынок труда.

Анализ рынка труда Республики Беларусь свидетельствует о том, что с 2005 года наблюдается увеличение спроса на рабочую силу. В январе–июле 2011 г. в органы по труду, занятости и социальной защите обратилось за содействием в трудоустройстве 180,8 тыс.чел. (93,5 % от уровня 2010 г.). С учетом 52,5 тыс. граждан, состоящих на учете на 1 января 2011 г., всего нуждалось в трудоустройстве 233,3 тыс. чел.

С целью регулирования процессов занятости в Беларуси Министерство труда и социальной защиты разрабатывает проект Государственной программы содействия занятости населения Республики Беларусь на 2012 г. на основе проекта прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2012 г. и основных задачах политики занятости и рынка труда, определенных в Программе социально-экономического развития страны до 2015 г.

В рамках реализации госпрограммы предполагается решение следующих задач: сохранение стабильной ситуации в сфере занятости населения; интеграция в трудовую сферу целевых групп населения, нуждающихся в социальной поддержке; дальнейшее развитие системы подготовки и переподготовки кадров в соответствии с потребностями экономики; совершенствование системы социальной защиты от безработицы.

Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации.

3.1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами.

3.2. Проблема планирования человеческих ресурсов.

3.1. Управление человеческими ресурсами — это подход к управлению персоналом предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации.

Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы обеспечить организацию такими работниками, которые

позволят организации эффективно достигать своих целей.

Управление человеческими ресурсами решает следующие задачи:

1) Определение потребностей предприятия в персонале и подбор персонала, то есть:

- составление штатного расписания;
- составление требований к рабочим местам;
- оценка ситуации на рынке труда;
- определение внешних и внутренних источников персонала;
- привлечение кандидатов на вакантные должности;
- отбор кандидатов.

2) Развитие персонала, то есть:

- адаптация персонала;
- управление профессиональной карьерой сотрудников;
- создание кадрового резерва;
- развитие корпоративных компетенций;
- развитие профессиональных компетенций.

3) Оценка персонала, то есть:

- определение требований к компетенциям персонала;
- определение соответствия существующего уровня компетенций персонала требованиям;
- аттестация персонала.

4) Управление результативностью персонала, то есть:

- создание корпоративной культуры, способствующей достижению целей организации;
- создание системы материальной и нематериальной мотивации;
- анализ и нормирование работ;
- разработка ключевых показателей результативности для сотрудников компании;
- управление знаниями.

5) Организационное развитие персонала, то есть:

- анализ и оценка организации;
- оптимизация орг.структуры;
- разрешение конфликтов в организации;

- проектирование рабочих мест.

3.2. Планирование человеческих ресурсов - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Пример. Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

В то же время, эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения

профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.
- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Обычно на практике понятие "планирование человеческих ресурсов" может дифференцироваться.

В зависимости от объема планирования выделяют стратегическое планирование персонала и оперативное планирование персонала.

Тема 4. Функции, принципы и методы управления человеческими ресурсами.

4.1. Концепция управления человеческими ресурсами.

4.2. Особенности принципов, методов и функций управления персоналом.

4.1. Управление человеческими ресурсами – это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов {в определении выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом, но многие другие функции не отражены}.

Управление человеческими ресурсами – это комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации).

Концепция управления человеческими ресурсами организации строится в настоящее время на возрастающей роли личности

работника, знании его мотивационных установок, умении ими управлять в соответствии с задачами организации.

4.2. Различают 2 группы принципов системы управления человеческими ресурсами в организации:

- а) характеризующие требования к формированию системы УП
- б) определяющие направления развития системы УП

(а) характеризующие требования к формированию системы управления:

- обусловленности функций управления целями производства;
- первичности функций управления;
- оптимального соотношения управленческих ориентаций;
- потенциальных имитаций (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления);
- прогрессивности (соответствие системы управления передовым аналогам);
- перспективности (учитывает перспективы развития организации);
- комплексности (учитывает все факторы, воздействующие на СУП: связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления...);
- оперативности (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию СУП, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);
- иерархичности (принципиальная характеристика управления – не симметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления)
- автономности (должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей)
- согласованности (взаимодействия между звеньями должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени) и др.

(б) определяющие направления развития системы управления:

- концентрации (1-усилий работников на решение основных задач, 2-однородных функций в одном подразделении для устранения дублирования);
- специализации;

- параллельности;
- гибкости;
- преемственности;
- непрерывности;
- ритмичности и др.

Методы изучения состояния действующей системы управления человеческими ресурсами организации, построения, обоснования и реализации новой системы:

1. Методы обследования (сбор данных)

- самообследование;
- интервьюирование, беседа;
- активное наблюдение в течение рабочего дня;
- моментные наблюдения;
- фотография рабочего дня;
- анкетирование;
- изучение документов;
- функционально-стоимостной анализ (выбор варианта построения СУП или выполнения функции УП, требующего минимума затрат и максимально эффективного по конечным результатам).

2. Методы анализа

- системный анализ;
- экономический анализ;
- декомпозиции (расчленение сложных явлений на более простые);
- последовательной подстановки (факторы ранжируются и из них выбираются наиболее существенные);
- сравнений;
- динамический (расположение количественных показателей в динамическом ряду для отражения устойчивых тенденций);
- структуризации целей;
- экспертно-аналитический;
- нормативный;
- параметрический (установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и управления для выявления степени их соответствия)
- моделирования;
- функционально-стоимостной анализ;
- главных компонент (позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей);

- балансовый (позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки).

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

Выделяются следующие **функции** :

- планирование персонала, определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования
- определение способов найма, привлечения персонала
- маркетинг персонала (обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей – со стороны и внутри предприятия)
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие
- планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника
- мотивация персонала (обеспечением совпадения организационных и личных целей)
- руководство персоналом
- управление расходами на персонал
- организация рабочего места (учитывая факторы, влияющие на эффективность работника)
- обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п.

Субъектами управления являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); органы трудовых коллективов; кружки качества; профсоюзы, различные организации, действующие на предприятии (женщин, ветеранов,...)

Тема 5. Планирование персонала.

5.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

5.2. Виды планирования персонала.

5.3. Методы определения качественной и количественной потребности в персонале.

5.1. Планирование персонала состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только деятельность предприятия, но и его развитие. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные были бы переработаны.

Исходными данными для разработки планов по труду и кадрам являются:

- производственная программа;
- нормы времени (выработки);
- уровень (коэффициент) их выполнения;
- планируемый процент снижения трудоемкости и роста производительности труда;
- данные о выполнении плана по труду за отчетный период;
- прочие данные (количество оборудования, нормы численности или обслуживания и т.д.).

Кадровое планирование может проводиться по определенной схеме:

1. Установление целей планирования, специфичных для данного предприятия
2. Сбор и систематизирование личных данных сотрудников
3. Статистическая обработка и анализ личных данных
4. Определение сроков (планирование кадровых потребностей)
5. Определение организационных подразделений (планирование кадровых издержек)
6. Определение групп сотрудников (планирование размещения персонала)

5.2. **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 занимается исчисляемыми величинами (число сотрудников, рабочих мест, количество затрат), качественное – вопросами, связанными с квалификацией (знания и умения сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям).

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

Таблица 1

Факторы планирования развития кадрового потенциала

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество	<ul style="list-style-type: none"> - Текущая численность кадров. - Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров. - Орг. структура управления. - Уровень технической оснащенности - Уровень технических средств управления 	<ul style="list-style-type: none"> - Объем работы. - Разделение и кооперация труда. - Потребность в кадрах.
Качество	<ul style="list-style-type: none"> - Профиль рабочих мест. - Профиль квалификации сотрудников. - Нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры). - Программы повышения квалификации. - Недостаток квалификации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Содержание труда - Содержание курсов повышения квалификации кадров. - Квалификация планируемого кадрового состава.
Время	<ul style="list-style-type: none"> - Продолжительность работы на занимаемой должности. - Возрастная структура. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сроки замен и т.д.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятия должностей*, т.е. расстановки, или задействия. При подборе кадров происходит *вербовка* на вакантные должности, которая равнозначна условной продаже рабочих мест. При *выборе* кадров происходит отбор фактических претендентов из числа кандидатов.

Планирование кадров должно быть одним из разделов текущего (на 1 год) и перспективного (на 5 – 10 лет) планов организации.

2. Интегрированное планирование персонала

Как часть общего планирования на предприятии. Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость заработной платы и стоимость развития персонала.

3. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала

Рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала.

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

Среднесрочное – от одного года до пяти лет;

Долгосрочное – более чем на пять лет (занимаются потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением в целях своевременного и квалифицированного пополнения состава персонала).

4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала

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

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

Оперативный план работы с персоналом — 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.

5.3. Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

Методы качественного планирования персонала:

- метод экспертных оценок. К планированию привлекается эксперт, который анализирует проблему планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на них. Экспертами являются либо специалисты в области планирования персонала – опытные консультанты кадровых служб, либо начальники.

- 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 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.

Методы количественного планирования персонала:

- методы коэффициентов и темпов изменения, базирующиеся на линейных взаимосвязях между переменными планирования и величинами влияния. При этом величины дохода (объем, количество сбыта) привязываются к величинам, относящимся к применению рабочей силы (число занятых, время работы, расходы на персонал). Производительность труда – один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала.

- экстраполяция – 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. Данный метод подходит для краткосрочного планирования и организаций со стабильной

структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

- скорректированная экстраполяция – учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников: повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

- 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.

Тема 6. Маркетинг персонала.

6.1. Понятие маркетинга персонала, его принципы.

6.2. Факторы, определяющие направление маркетинга персонала.

6.3. Основные направления маркетинга персонала.

6.1. В мировой практике управления человеческими ресурсами маркетинг персонала нашел свое применение лишь в начале 90-х гг. прошлого столетия, а в белорусской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

В широком смысле маркетинг персонала – это философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов предприятия.

В узком смысле маркетинг персонала – это особая функция службы управления персоналом, включающая:

- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;

- разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

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;
- оптимизация маркетинговой деятельности в области управления персоналом.

Главным принципом, которым должна руководствоваться компания, является планомерный подход к подбору персонала (в рамках продуманной кадровой политики, после тщательной оценки ресурсов и потребностей компании). При этом должен быть составлен документ – План подбора персонала, который разрабатывается на полгода, а в идеале и на год вперед – это не список вакансий. По форме это документ, сводящий воедино стратегические цели компании и ее потребности в новых сотрудниках.

6.2. Внешние факторы в маркетинге персонала – это ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

Внутренние факторы - в маркетинге персонала - цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Формирующими маркетинг персонала факторами являются оргструктура управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату.

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.

6.3. Сами направления (методы набора) маркетинга персонала можно поделить на **активные** и **пассивные**.

К *активным* обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает предложение. Сюда относится: вербовка персонала (услуги агентств по найму), презентации, ярмарки вакансий.

К *пассивным* относится размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации, поиск внутри организации, самопроявившиеся кандидаты. Важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в кадрах, степени адресности и затрат.

Факторы мотивации потенциальных работников:

- возможность гибкого использования рабочего времени;
- предоставление участия в управлении организацией путем приобретения ее акций;
- возможность продолжения или получения образования;
- мотивация нововведений;
- предоставление творческих заданий;
- социальные гарантии;
- благоприятные условия работы, карьеры;
- гарантии места работы;
- имидж предприятия, его размеры;
- стиль управления;
- техника безопасности;
- оклад.

Тема 7. Набор и отбор персонала.

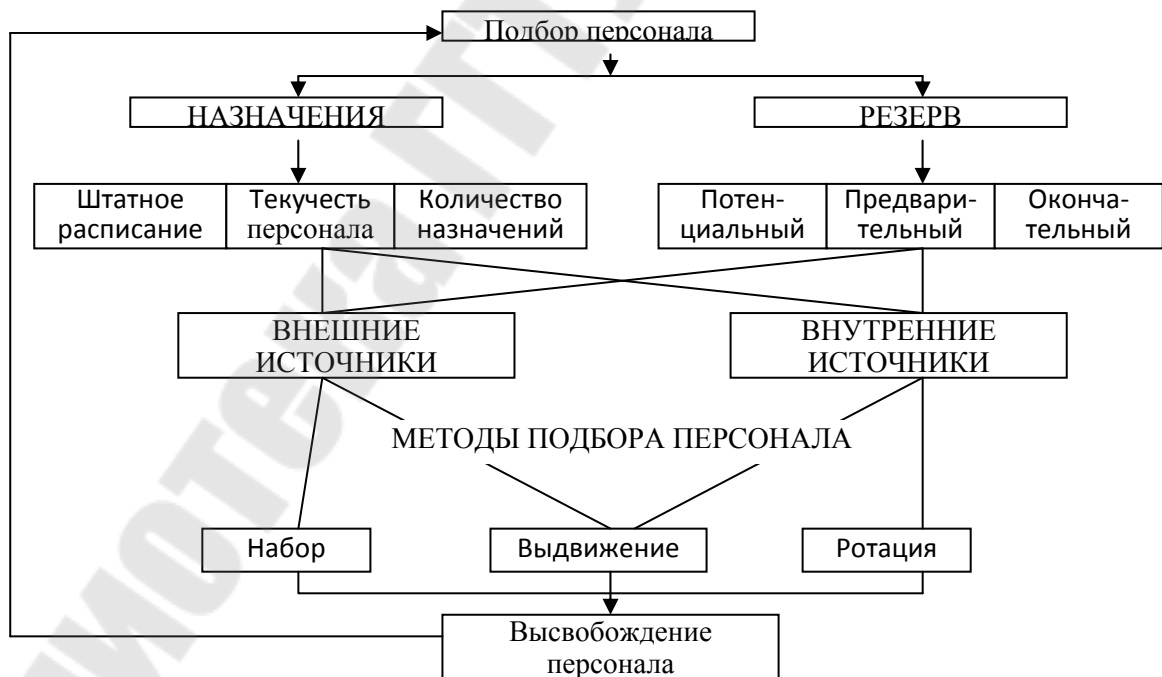
7.1. Система подбора и приобретения персонала.

- 7.2. Методы подбора внутри и вне организации.
- 7.3. Виды тестов.
- 7.4. Инструменты сравнительной оценки кандидатов.
- 7.5. Собеседование перед принятием на работу.
- 7.6. Техника подбора управленческой элиты. Система «Assessment-Center» (АС).

7.1. В Республике Беларусь сегодня подбором и отбором персонала занимается Консалтинговая Компания «Административный Ресурс».

Процедуры подбора персонала:

- постановка задач (политики) приема на работу с учетом внешних и внутрифирменных факторов (конъюнктура рынка труда, динамика D и S раб.силы, политико-экономические причины);
- решение об источниках набора;
- решение о методах набора (обращение в агентство, неформальные связи, презентации и Public Relations);
- набор претендентов;
- изучение эффективности набора, учет влияния правовой среды и



Т.П.

Рисунок 1 - Система подбора персонала

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.

7.2. 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 2

Внешние источники привлечения персонала

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

Внутренние источники набора – это работники данного предприятия.

Таблица 3

Внутренние источники привлечения персонала

Источник	Преимущества и недостатки
<p> объявления о найме на работу через во внутренних средствах информации</p> <p><i>Н-р в Японии при свободных вакансиях объявляется сначала внутренний конкурс – кандидаты отбираются из числа своих сотрудников</i></p>	<p><u>Достоинства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение затрат на привлечение персонала, - меньший срок поиска претендентов, - экономия времени на адаптацию работника к новым условиям труда.
<p> резерв кадров на выдвижение</p>	<p><u>Недостатки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - меньший выбор кандидатов, - меньшая инновационная активность, - формирование в организации застойных явлений.
<p> переводимые и перемещаемые работники предприятия</p>	
<p> внутрифирменное совмещение должностей и профессий</p>	

В группу основных методов отбора включаются: групповые беседы, оценочный центр, тесты производительности, тесты на интеллект, личностные тесты, рекомендации, профессиональный экзамен, структурированное и неструктурированное интервью в отделе с вакансией (+в службе управления персоналом), графологическая экспертиза, анализ заявительных документов, медицинская экспертиза.

7.3. *Тестовые методы* являются общими для оценки персонала и методов подбора. Под **тестами** понимаются апробированные методы получения информации о способностях человека, которые не являются очевидными.

Тесты должны разрабатываться опытными психологами и применяться строго по назначению, в качестве вспомогательного средства анализа кадров, для подкрепления личного суждения и интуиции руководителей при подборе кандидата на должность.

Тест – это система заданий возрастающей трудности, специфической формы; система, позволяющая качественно и

эффективно измерить уровень и оценить структуру подготовленности тестируемого.

Тест обладает **составом, целостностью и структурой**.

Состав теста:

- задания;
- правила их применения;
- оценки за выполнение каждого задания
- рекомендации по интерпретации тестовых результатов.

Целостность теста означает взаимосвязь заданий, их принадлежность общему измеряемому фактору. Каждое задание теста выполняет отведенную ему роль и потому ни одно из них не может быть изъято из теста без потери качества измерения.

Структуру теста образует способ связи заданий между собой. В основном, это так называемая факторная структура, в которой каждое задание связано с другими через общее содержание и общую вариацию тестовых результатов.

Существуют два основных класса тестов: **традиционные и нетрадиционные**.

Ведущая идея традиционного теста – минимумом числа заданий, за короткое время, быстро, качественно и с наименьшими затратами сравнить знания как можно большего числа тестируемых.

Традиционный тест представляет собой метод диагностики испытуемых, в котором они отвечают на одни задания, в одинаковое время, в одинаковых условиях и с одинаковой оценкой.

В тест отбирается такое минимально достаточное количество заданий, которое позволяет сравнительно точно определить, образно говоря, не "кто что знает", а "кто знает больше".

Нетрадиционные тесты – совокупности заданий в тестовой и в иной форме.

7.4. Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при

оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

- должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Алгоритм формирования системы оценки кандидатов:

1. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам для данной должности.

2. Описываем критерии оценки. Масштаб определяем сами - шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. Если критерий непонятен ("качественная работа", например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т.п.) или же слишком сложен (например "достижение положительного результата в определенный срок"), его следует разбить на простые или более четко описать.

4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности, какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

7.5. Наиболее эффективным при подборе персонала является метод собеседования, а наиболее эффективным способом проведения собеседования – полуструктурированное интервью.

Такое интервью включает в себя как вопросы, подготовленные заранее, так и вопросы, появившиеся в процессе беседы. Итогом собеседования становится выявление особенностей личности претендента и (или) особенностей его реагирования в различных ситуациях.

Наиболее известной формой собеседования является «План 7 пунктов» (Британский институт по производственной психологии) – обязательный перечень моментов, на которые следует обратить внимание при собеседовании:

- физические данные,
- образование и опыт,

- интеллект,
- интересы, хобби,
- способность к физическому труду, устной речи, счету,
- диспозиция (наличие лидерских качеств, чувства ответственности, общительность),
- личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

Наиболее предпочтительна ситуация, когда кандидат подробно и обстоятельно отвечает и информацию из него не надо "вытягивать клещами".

Обращайте внимание на то, как Вы формулируете вопросы. Желательно, чтобы каждый вопрос был логически отдельным и затрагивал достаточно узкую проблему, более того, старайтесь формулировать вопросы таким образом, чтобы ответ был развернутым и выражал мнение кандидата.

В процессе собеседования обратите внимание на умение кандидата слушать, на степень ориентированности и концентрации на обсуждаемых вопросах или обсуждаемой теме. В ходе беседы обращайтесь внимание на позицию, занимаемую кандидатом в общении, на то, как он реагирует на мнения противоположные собственному, на способность отстаивать собственное мнение и умение отвечать на возражение.

Далее, следует выделить некоторые эмоциональные аспекты беседы. Постарайтесь проследить степень контроля кандидата за собственным эмоциональным состоянием. Стимулировать появление эмоционального дисбаланса можно, например, лестью или похвалой.

Заметьте, как кандидат поздоровался (тихо, спокойно, уверенно, громко), как закрывает за собой дверь, как извиняется за опоздание если таковое имело место. Вам придется решать что лучше - долгое и подробное объяснение причин опоздания или короткое и спокойное извинение. Многие руководители обращают внимание на особенности походки, осанки и рукопожатия.

Собеседование требует тренировки навыков и умений, которые совершенствуются в результате их систематического использования (умение ставить вопросы, контролировать ход беседы в желаемом направлении, умение слушать, составлять суждение).

7.6. Необходимость комплексного изучения личности кандидата привела к созданию единой системы методов оценки сотрудников и ожидаемых от них результатов работы. Именно это обусловило появление метода "Assessment-Center", структура которого

соответствует современным требованиям, предъявляемым к кандидатам на руководящие должности.

"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 специалиста)	Фактор 1. Управление социальными процессами	Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность

Продолжение таблицы 4

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

Суть системы методов АС заключается в том, что стиль управления можно определенным образом откорректировать при помощи наблюдений за деятельностью менеджера и его поведением в различных ситуациях. В данном случае речь идет о проверке следующих качеств: способность принимать решения; поведение в стрессовых ситуациях; умение отстаивать свою точку зрения; инициативность; творческий потенциал; гибкость; способность сформировать команду; управленческая квалификация; навыки устной и письменной речи; способность к планированию и контролю; способность к сопереживанию; способность к делегированию полномочий.

Упражнения системы методов АС представлены в письменной и устной форме. К устным упражнениям относятся "почтовый ящик", деловые ролевые игры, презентации и доклады, групповые дискуссии, интервью, к письменным — тесты на оценку личности, определение интеллекта, тесты на концентрацию, коммуникабельность и т.д.

При ролевых играх участники получают описания своих ролей затем, после предварительной подготовки в течение 5—15 мин, должны вступить в деловую беседу.

Доклады и презентации предполагают освещение определенной темы, которая предлагается наблюдателем или выбирается кандидатом. Подготовка длится около 15 мин. Темы могут носить конкретный, актуальный или абстрактный характер, например "Деньги", "Качество", "Успех".

Групповая дискуссия — обязательная составная часть каждого метода АС. Число участников дискуссии ограничено (4—6 чел.). Задача наблюдателя — выявить такие качества ее участников, как: способность производить впечатление во время разговора \ (ораторское искусство); аналитические способности; понимание,

восприятие информации; творческий подход к делу; яркость мыслей, высказываний, мнений; деловой подход, целеустремленность; способность работать в коллективе.

Интервью—это беседа в форме вопросов и ответов по заранее намеченному плану. Интервью, как правило, длится до 40 мин и охватывает наряду с самооценкой возможностей кандидата его производственные навыки, образование, интересы и другие области, которые не представлены листком кадров.

Письменное упражнение "почтовый ящик", в процессе выполнения которого каждый участник должен быть поставлен в конкретную ситуацию. От испытуемого требуется принятие как можно большего количества решений. На выполнение теста участнику отводится 1 ч, за который он должен все свои решения обосновать письменно. После оценки результатов каждому участнику предоставляется возможность послетестовой беседы с тем, чтобы он мог пояснить принятые им решения. Наблюдателю же предоставляется возможность определить, насколько твердо участник придерживается и насколько аргументированно отстаивает свое решение.

С помощью упражнения "почтовый ящик" оцениваются управленческие способности и стиль работы, определяется, в состоянии ли кандидат отличить главное от второстепенного и расставить акценты, может ли испытуемый делегировать конкретные задания, не контролируя при этом ход всей работы.

Упражнение выполняется в течение жестко ограниченного времени, в связи с чем появляется возможность судить о степени выносливости, сообразительности и гибкости участников.

Тема 8. Адаптация персонала.

- 8.1. Понятие, формы и виды адаптации.
- 8.2. Оценка результатов адаптации.
- 8.3. Управление адаптацией работников.

8.1. **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.

Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первые дни своего пребывания в новой организации.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и др.

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.

8.2. Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит 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.

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому

(степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой Оценки персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

8.3. Успешность адаптации зависит от ряда условий; основные из них:

- качественный уровень работы по профориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, конкретной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его

психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

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.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал.

К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и

длительностью;

- рациональное использование возникающих референтных групп, использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Тема 9. Развитие персонала.

9.1. Понятие и задачи развития персонала.

9.2. Необходимость и методы развития персонала.

9.3. Предпосылки развития персонала.

9.4. Система и последовательность развития персонала.

9.5. Профессиональное развитие персонала.

9.1. Развитие персонала (РП) - 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 традиционно основано на учебных процессах. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

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.

Развитие персонала для предприятия – является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации.

Объектом инвестиций в персонал являются именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.
4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.
5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

9.2. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. Из рис.2. видно, как с течением времени происходит "старение" знаний, а следовательно, уменьшение их ценности.

Как правило, базовые знания, полученные в школе, устаревают медленно, но в пополнении специальных знаний, необходимых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто.

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела.

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные

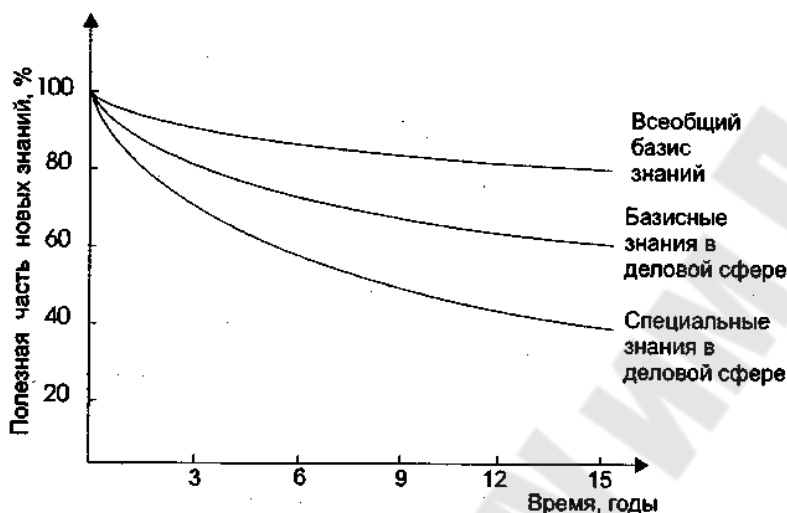


Рисунок 2 – Уменьшение пользы от изначально новых знаний в различных областях («старение» знаний)

знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

Среди методов развития персонала можно выделить: а) методы формирования и развития кадрового потенциала организации и б) методы развития потенциала каждого сотрудника.

А: К первой группе относятся:

- методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штатного расписания;
- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. **Б:** К ним относятся:

1) методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;

2) методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары (например, "Сименс-семинар"); конференции, групповые дискуссии; индивидуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах;

3) система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

9.3. Развитие персонала требует следующих условий:

1. Оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудника.

При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия;

2. Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем. (для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем). Таким образом, и сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

Цели развития отдельного сотрудника совпадают с целями предприятия. Это прежде всего профессиональное продвижение, признание и личное совершенствование.

Основные цели сотрудника:

- выполнять предъявленные к нему требования и поставленные задачи;
- быть удовлетворенным своей работой;
- улучшить собственный имидж;
- иметь возможность продвижения по служебной лестнице;
- брать на себя ответственность;
- улучшать свое положение на рынке труда;
- иметь надежное рабочее место и достаточный заработок.

Достижение этих целей сотрудниками привлекательно и для предприятия, поскольку в этом случае хорошие специалисты оказываются связанными с предприятием и заинтересованы в его росте. Требования к сотрудникам, помощь и свобода действий при реализации задач, стоящих перед ними, контакт с коллегами и руководителями существенно влияют и на мотивацию и микроклимат на предприятии.

3. Определение стратегических целей предприятия. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

- прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);
- определение потенциальных руководителей (формирование предварительного резерва);
- продвижение состава резерва руководителей;
- мероприятия по повышению квалификации;
- оплата труда, ориентированная на выполненную работу.

9.4. Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала данной организации. В основе этой системы находятся относящиеся к конкретным должностям и рабочим местам информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников (Скрытая, или косвенная, квалификация сотрудников увеличивается в процессе изучения задач на тех рабочих местах, которые они занимают).

К числу элементов системы развития персонала относятся: элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала). Анализ элементов системы позволяет определить последовательность развития персонала. Зарубежный опыт выработал пять этапов внедрения мероприятий по развитию персонала, каждый из которых требует ответа на конкретные вопросы.

1. Основополагающая кадровая политика

Каких целей Вы хотите достичь? Есть ли необходимость в мероприятиях по развитию персонала? Каковы взаимосвязи кадровой политики с вопросами планирования персонала (например, проблема преемственности)? Какое кадрово-политическое решение необходимо принять?

2. Сбор информации и необходимость в ней

Какими знаниями сотрудники уже владеют? Как эти знания оцениваются и ценятся?

Какие мероприятия по повышению квалификации уже проводились? Какие требования предъявляются к персоналу сегодня, завтра и в связи с намеченными планами? Каковы потребности в персонале управления? Насколько велика разница между требованиями к рабочим местам и реальной квалификацией персонала? Есть ли потребность в особых мероприятиях, связанных с флуктуациями (случайные отклонения физических величин от их средних значений) персонала?

3. Мероприятия и инструменты

Какие мероприятия и инструменты необходимо применять исходя из возможностей предприятия? У каких мероприятий соотношение цены и качества наилучшее? Как осуществить выбор мероприятий с точки зрения структуры предприятия? Кто из сотрудников может провести или по меньшей мере поддержать проведение необходимых мероприятий? Как осуществить выбор фирм, предлагающих свои услуги по обучению, для участия в осуществлении мероприятий?

4. Организация как заказчик и исполнитель развития персонала

Кто должен заниматься вопросами развития персонала? Отвечают ли руководители за рост своих подчиненных? Кто отвечает за организацию семинаров? Кто определяет даты проведения семинаров? Кто следит за порядком проведения семинаров?

5. Затраты и бюджет

Существует ли в бюджете статья, направленная на развитие персонала? (Это ключевой вопрос в оценке результатов и эффективности мероприятий.) Отвечает ли руководитель напрямую за расходование средств на эти цели?

Насколько глубоко повлияли проведенные мероприятия на развитие персонала? Насколько окупилась проведенные инвестиции? Были ли внедрены полученные знания?

9.5 Профессиональное развитие можно определить как процесс приобретения и закрепления у человека в ходе трудовой деятельности качественно новых компетенций, положительно влияющих на реализацию профессиональных ролей, профессиональную мотивацию и интеграцию в профессиональную сферу.

По своему контексту его можно назвать процессом *профессионализации личности*, в ходе которого происходит качественное развитие профессионала. В данном случае профессионализм идентичен понятию «**компетентность**», то есть совокупности знаний, умений и навыков в рамках определенной профессии, должности или сферы деятельности.

Различные уровни профессионализма имеют следующие характеристики.

1-й уровень- начальный профессионализм, или адаптация. Человек осуществляет некоторые виды работ, не обладая качеством профессионала. Этот этап проходит каждый человек. Бывает, что отдельные работники задерживаются на таком уровне профессионализма надолго.

2-й уровень- профессиональная самоактуализация охватывает большую часть жизни людей, относящихся к активной части населения. Человек последовательно усваивает нормы и правила профессии, выполняет сначала работу по образцу, по инструкции. Затем приобретает необходимые навыки, более высокую квалификацию и квалифицированно трудится.

3-й уровень – гармоничный профессионализм характеризует профессиональную деятельность в ее расцвете, в самых высоких

достижениях и успехах. Главной особенностью этого уровня является «выход человека за пределы профессии», то есть креативность. Этот уровень можно характеризовать как этап творческого самоопределения и самореализации личности.

4-й уровень – деформированный профессионализм. На уровне такого профессионализма человек обычно достаточно активно трудится. Но при этом наблюдается деформация в становлении его профессионализма. Либо человек выполняет неэффективную, не соответствующую нормам деятельность, то есть допускает брак в работе, либо активная трудовая деятельность маскирует отсутствие профессионализма.

5-й уровень – постпрофессионализм проходят все люди, когда огромный трудовой потенциал «упирается» в пенсионный возраст. На этом уровне человек может оказаться просто «профессионалом в прошлом», а может остаться консультантом, наставником, экспертом. Эта фаза трудовой деятельности, которая называется «реадаптацией», и ее качество во многом зависит от нанимателя.

Тема 10. Управление деловой карьерой.

10.1. Понятие и направления карьеры менеджера.

10.2. Основы планирования карьеры менеджера.

10.3. Основные отличия карьеры современного предпринимателя от карьеры классического менеджера.

10.4. Выбор карьеры.

10.5. Составление личного плана карьеры.

10.1. **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.

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).



Рисунок 3 – Схема карьерного продвижения

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).

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

10.2. 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.

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

Все эти аспекты тесно взаимосвязаны:

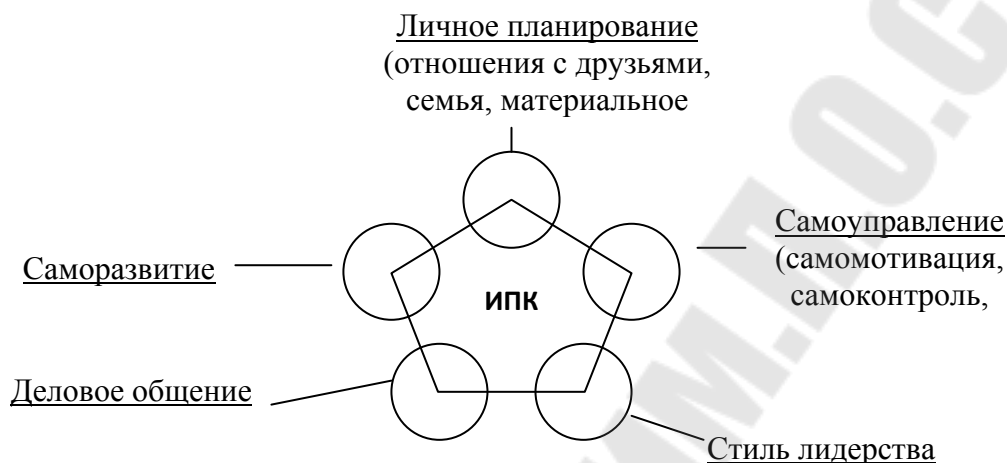


Рисунок 4 - Индивидуальное планирование карьеры

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.

10.3. Тип карьеры классического менеджера (руководителя):

- Высокая степень свободы действий. Предприниматель не хочет быть зависимым от других и сам не желает, чтобы другие от него зависели. Отношения на условиях партнерства, сотрудничества
- Повышенное внимание к партнерским отношениям. Для выживания в конкурентной борьбе придается особое значение неформальным коммуникациям.

- Поиск контакта с более сильными и знаменитыми. Предприниматель ищет менеджеров из других организаций, которые согласны перейти на работу в частную фирму.
- Связывает свою карьеру как с образованием, так и со своей собственностью, не разделяет частное и профессиональное, однако делает различие между работой, профессией и образованием.
- В основе карьеры - синтез знаний, предприимчивость и собственность.

Тип карьеры современного предпринимателя:

- Современный (не “новый”) предприниматель существенно сильнее в социальной тематике, деловом общении, этике, культуре. Он планирует свою карьеру на основе междисциплинарной ориентации и многофункциональности (но не “всеядности”).
- Ограниченная должностными обязанностями свобода действий. Отношения на условиях делегирования полномочий .
- Отношения на условиях своего места в иерархии управления и разделения труда
- Профессиональное образование и карьера отделены от собственности. - Карьера строится на классической модели, например мастер — начальник цеха - директор; экономист - старший экономист - начальник отдела - главный экономист
- В основе карьеры - образование, компетентность в области управленческих отношений и коммуникаций.

10.4. Необходимо определить, какой вид карьеры вы предпочитаете. Это и определит вашу стратегию, постановку задач.

Самомаркетинг означает: 1) поиск фирмы/учреждения, которые бы вас устроили; 2) хорошую презентацию самого себя.

Выбор будущей деятельности должен основываться на

- тенденциях развития рынка труда, его особенностях
- учете сильных и слабых сторон внешней среды
- выяснении своих сильных и слабых сторон, структуры своих деловых качеств

Основополагающие моменты в анализе слабых и сильных сторон менеджера:

- знание требований
- оценка собственных качеств

-знание механизма занятия конкретных постов

Правила выбора карьеры:

- искать работу необходимо всегда
- никто вам не должен предоставлять работу, за нее надо бороться
- определяйте помехи в поиске работы
- ищите свои преимущества перед другими
- стремитесь к любимому делу, а не к тому, что есть
- не стремитесь в большие организации
- помните о хороших манерах
- поиск работы – это также выбор карьеры
- придерживайтесь мягкой настойчивости в сочетании с выигрышным впечатлением
- не будьте попрошайкой – преподнесите себя как подарок судьбы

10.5. Личный план карьеры - средство эффективного управления своей деловой карьерой. Примерная структура личного плана карьеры руководителя показана на рисунке. Личный жизненный план карьеры руководителя состоит из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

Чётких рекомендаций по составлению индивидуального карьерного плана нет и быть не может - всё зависит от того, чего вы хотите и каковы ваши шансы. Однако есть несколько общих рекомендаций, которые помогут не сбиться.

1. Избавится от карьерных барьеров. Это, к примеру,

- недостаток мотивации;
- апатия, вызванная нелюбимой работой;
- лень;
- давление со стороны семьи (например, ожидания, что вы посвятите себя семейному бизнесу или страх, что выбранная вами карьера не соответствует статусу семьи);
- стадные инстинкты.

2. Избавится от давления собственных мыслей. Придавая слишком большое значение составлению карьерного плана, вы рискуете напугать самого себя до полусмерти или слишком увлечься преодолением барьеров в своей голове.

3. Определится с первым шагом. Можно сколько угодно строить планы, но так и не начать их воплощение. Сядьте и решите прямо сейчас - что вы собираетесь делать? Менять работу? Просить повышения? Искать подработку? Бросать работу и начинать собственное дело?

4. Оценить шансы. Не забывать о благополучии тех, кто зависит от вас материально.

5. Внести в план дополнительное образование, стажировки и т.п. Составить список необходимых компетенций и подумайте, как вы можете получить их с минимальным отрывом от производства.

Долгосрочное планирование карьеры - это взгляд лет на пять вперед, а то и больше. Сказать о столь отдалённом (в масштабе одного человека) будущем что-либо определённое трудно. Поэтому цели должны быть яркими и манящими. Помимо мечты на горизонте потребуются навыки риск-менеджмента и гибкость. В собственном развитии упор лучше делать на «вечные» ценности - soft skills, образование и т.п.

Тема 11. Мотивация персонала.

11.1. Первичные и вторичные потребности.

11.2. Мотивация поведения через потребности.

11.3. Содержательная теория мотивации: иерархии потребностей по А. Маслоу.

11.4. Содержательные теории мотивации: теория МакКлелланда, теория Герцберга, теория Д. МакГрегора.

11.5. Осваиваемые мотивацией резервы успеха предприятия.

11.6. Мотивация в системе функций управления.

11.1 В механизме мотивации важным элементом выступают потребности работника и их удовлетворение.

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

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

Первичные потребности (витальные) 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.

Они намного разнообразнее первичных, зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе.

И первичные, и вторичные потребности проявляются в поведении людей. Если мы говорим о поведении работника в процессе трудовой деятельности, то налицо внешнее проявление отношения к труду, то есть его **трудовое поведение**. К этому следует добавить, что потребности служат мотивом, побуждающим к определённым действиям.

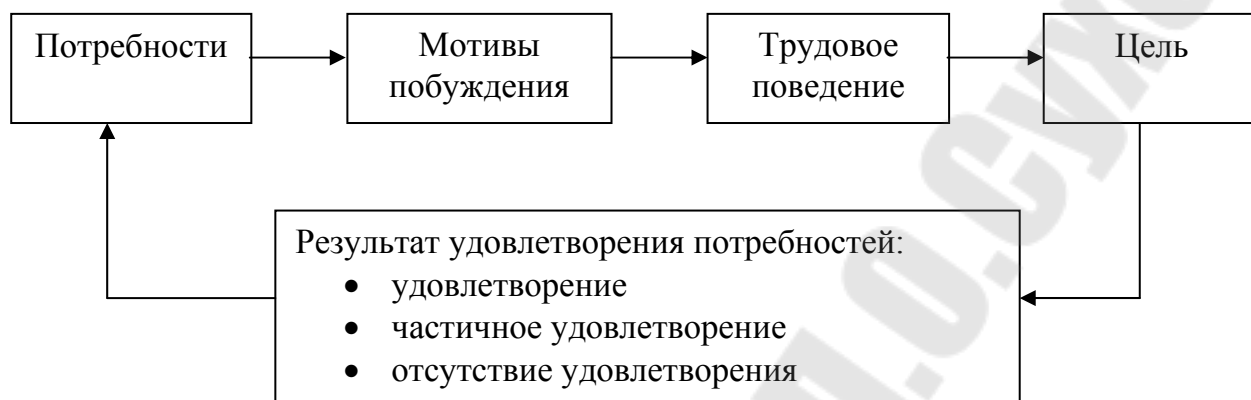
Потребность, ощущаемая работником, вызывает в нём стремление удовлетворить эту потребность, достичь определённой цели. При её осуществлении человек может считать свою потребность:

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

11.2. Применительно к задачам управления **мотивация** – это набор приемов и инструментов, который управляющий использует для направления внутренних движущих сил (мотивов) исполнителей на достижение установленных целей. Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее «в знак протеста». Поведение может иметь любые другие формы проявления, всегда следует искать мотив поведения. Управляющих всегда интересовало в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес рос по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращений в подлинного сотрудника, в частного сопредпринимателя, когда традиционные меры сдерживания и

подавления, которые в свое время приводили в движение армии слуг и рабов уже не срабатывали.

На рисунке 5 показана взаимосвязь потребностей работника,



мотивов, трудового поведения и цели, стоящей перед ним.

Рисунок 5 – Упрощённая модель мотивации трудового поведения через потребности

Потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности. Существуют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими, и как правило являются врожденными (потребности в пище, в воде, в дыхании и т.д.). Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребности в уважении, в успехе, привязанности, власти и т.д.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов:

Первый этап - возникновение потребностей. Потребность, как указывалось выше, лежит в основе возникновения мотива к осуществлению действия. Однажды возникнув, она требует от человека определенной реакции для своего устранения, и может возобновляться после устранения многократно.

Второй этап - поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает для человека состояние неудовлетворенности, он начинает искать возможности устранить ее: это может быть удовлетворение (действием), сознательно-волевое подавление и др.

Третий этап - определение набора и направления необходимых действий. Определяется, что и какими средствами необходимо сделать, чтобы в конечном итоге иметь возможность нейтрализовать

возникшую потребность. На данной стадии у человека возникают мотивы к конкретному набору действий, и происходит сопоставление четырех вопросов:

- а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность,
- б) что необходимо сделать, чтобы получить это,
- в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата,
- г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность.

Четвертый этап осуществление действий. На этом этапе человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить те выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему в качестве результата нечто, при помощи чего возможна нейтрализация потребности. Поскольку процесс работы сам по себе тоже оказывает влияние на мотивацию, на данном этапе может происходить корректировка набора и направления необходимых действий.

Пятый этап получение вознаграждения за осуществление действий. Это может быть как вознаграждение в прямом смысле, то есть материальное поощрение, которое в дальнейшем возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат, то есть сам этот объект. На данном этапе выясняется, насколько выполнение выбранных действий привело к желаемым результатам.

Шестой этап устранение потребностей. В зависимости от того, насколько ликвидировано состояние неудовлетворенности, вызывавшееся потребностью, а так же от того, вызывает или нет устранение данной потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

11.3. 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.

Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилие человека.

Маслоу предположил, что все потребности *врожденные* и представил свою концепцию иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Иерархия потребностей в 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.

По Маслоу, это является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека, и чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

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%.

Если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

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

Мак Клеелланд 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”.

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.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Руководитель, мотивируя работников с ярко выраженной потребностью успеха, должен ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать их инициативу в решении поставленных задач, *регулярно и конкретно* поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Главная забота руководителя — сохранить атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты в первичных трудовых коллективах.

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; Признание; Продвижение, правила, Политика фирмы и стимулирующее управление, Техническое руководство.

Эти факторы не мотивируют работников, а только предотвращают чувство неудовлетворённости. С другой стороны, отсутствие мотивационных факторов, не приводит к неудовлетворённости работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду. При наличии у работников чувства неудовлетворённости менеджер должен обращать первостепенное внимание на его причины, и делать всё для того, чтобы устранить эту неудовлетворённость.

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 относятся:

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

Менеджер после устранения неудовлетворённости должен воздействовать на мотивирующие факторы, пытаясь добиться высоких результатов труда через достижения состояния неудовлетворённости.

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.

11.5. Системы мотивации в современных отечественных организациях в настоящее время имеют несколько общих особенностей, которые являются не эффективными.

Система эффективной мотивации в современных организациях должна формироваться с учетом следующих требований:

- мотивационные выплаты должны в максимальной мере соответствовать ожиданиям работника, что предполагает соответствующие усилия по формированию таких ожиданий;
- любые стимулирующие действия должны быть адресными, глубоко проработанными с точки зрения их будущей эффективности;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия для кого-то конкретно важны;
- каждый человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий работы;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

Должно быть обеспечено оптимальное сочетание внешней и внутренней мотивации и др.

Важнейшая задача любого руководителя – не допустить **демотивации работника**, под которой понимается процесс потери интереса к продуктивной трудовой деятельности.

11.6. Использование мотивационного механизма затруднено вследствие того, что спектр потребностей работника многогранен. К тому же не все имеют одинаковые потребности. Грамотный руководитель при управлении персоналом должен в достаточной степени представлять себе, какие потребности имеют его подчинённые, и создавать определённые условия для их удовлетворения. Следует также учитывать, что с течением времени эти потребности изменяются.

При использовании механизма мотивации в процессе управления персоналом необходимо учитывать ряд факторов и направлений (табл. 6).

Таблица 6

Направления и факторы мотивационного управления

Направления мотивационного управления	Факторы (способы решения)
Влияние на состояние мотивации	При подборе персонала необходимо учитывать, будут ли они на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с предприятием. Формирование мотивов в процессе адаптации персонала к выполненным функциям
Привитие чувства собственного достоинства у работников	Уважение работника как личности. Подчеркивание значимости каждого работника для предприятия, фирмы. Формирование ожиданий от работника.
Приведение мотивов в действие и их усиление	Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника. Вовлечение сотрудников в производственные интересы.
Оценка результатов работы и аттестация	Текущая аттестация работников.
Удовлетворение потребностей работников	Выполнение поставленных целей и задач Удовлетворение потребностей работников через пересмотр заработной платы, механизма
Ревизия механизма мотивации	Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат

Отлаженная система мотивации оказывает положительное воздействие на результативность деятельности предприятия (фирмы) по следующим основным направлениям:

- увеличение оборота и прибыли;
- улучшение качества продукции и труда;
- повышение творчества и активности работников;
- внедрение новых методов и приемов труда, техники и технологии;
- улучшение использования потенциала работников, в том числе их квалификации, опыта;
- сокращение текучести персонала;
- улучшение морально-психологического климата в трудовом коллективе;

создание хорошего имиджа предприятия, фирмы.

Направления улучшения мотивации труда:

- 1) материальное стимулирование (индивидуальные премии, сдельная оплата труда, долевое участие в бизнесе). Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.
- 2) улучшение качества рабочей силы,
- 3) совершенствование организации труда (правильная постановка целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственная ротация, применение гибких графиков, улучшение условий труда),
- 4) вовлечение персонала в процесс управления,
- 5) нематериальное стимулирование (творческая свобода, неполная рабочая неделя, скидки на продукцию своего предприятия, и т.п.).

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Тема 12. Оценка деятельности персонала.

- 12.1. Сущность, методы и основные проблемы оценки персонала.
- 12.2. Деловая оценка персонала.
- 12.3. Методы опроса сотрудников и системы тестов.

12.4. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.

12.1. Под **оценкой персонала** обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации.

Методы оценки персонала являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников, планирования карьеры.

Основные **методы оценки** работы персонала:

Определение рабочего стандарта. Ориентирован на исполнительский персонал в сфере материального производства; заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Рабочие стандарты определяют, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц) – средняя производительность труда.

Шкалы оценки. (самый распространенный) Руководитель оценивает степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Предполагается использование специальных оценочных форм. Оцениваются: профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития проф. навыков и др.

Существуют различные классификации методов оценки персонала. Среди них можно выделить следующие:

- оценка потенциала работника;
- деловая оценка.

Существуют **три** основных, традиционно применяемых **блока методов оценки персонала**:

- оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

- оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;

- система тестовых методов оценки.

Вероятными ошибками использования методов оценки на практике могут быть:

- нарушение процедур и сроков проведения оценки;
- выбор независимых организаторов оценки;
- эффект субординации или неформальных отношений;
- субъективность ввиду предвзятости или лояльности;
- тенденции к мягким, жестким или усредненным оценкам, формализм;
- несоблюдение границ использования выбранного метода оценки;
- вольная трактовка результатов оценки, превышение или занижение их роли.

Этапы оценки:

- 1) описание функций;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по факторам конкретного исполнителя;
- 4) расчёт общей оценки;
- 5) сопоставление со стандартом;
- 6) оценка уровня сотрудника;
- 7) доведение результатов оценки до подчинённых.

12.2. Деловая оценка персонала в процессе трудовой деятельности может осуществляться следующими методами:

Методы индивидуальной оценки

1. Анкеты и сравнительные оценки

Чаще используется два вида анкет:

1) Шкала оценки для руководителя (оценивается достижение целей):

0 – не удовлетворяет;

1, 2, 3 – частично удовлетворяет;

4, 5, 6 – удовлетворяет;

7, 8, 9 – успешно решает поставленные задачи.

2) Анкета «комментарии работника» (заполняется самим работником):

- основные достижения: кратко опишите ваши основные достижения на данном посту за последний период;

- необходимая поддержка: укажите, какой вид помощи, поддержки

или какие советы вы хотели бы получить для повышения результативности вашего труда в будущем;

- основные области ответственности: укажите один или два вида работы, ответственность за которые хотели бы принять на себя во время следующего периода оценки;

- деятельность по личному развитию: опишите любые меры по вашему индивидуальному развитию (например, обучение на курсах), в которые вы были вовлечены ранее или сейчас;

- факторы результативности труда: в каждой из отмеченных ниже рубрик отметьте одну область, в которой вы сильны и отбирайте только те факторы, которые необходимы вам для работы; если у вас нет решения, не заполняйте данную рубрику.

Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.

2. Метод заданного выбора – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

3. Шкала рейтингов поведенческих установок – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содержится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

4. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

5. Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или

подчиненными.

6. Шкала наблюдения за поведением, как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

12.3 Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор методов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели. Задача данного исследования состоит в том, чтобы описать те методы оценки работы, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение в практике работы руководителей. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.

При сборе социологических данных используют четыре основных метода, каждый имеет по две основные разновидности:

- Опрос (анкетирование и интервьюирование);
- Анализ документов (качественный и количественный);
- Наблюдение (не включенное и включенное);
- Эксперимент (контролируемый и неконтролируемый)

Под **тестом** понимается система заданий, позволяющих выявить, измерить и охарактеризовать уровень развития определенных качеств личности (до 400), ее реакции, а также осуществить межличностные сопоставления или сравнение человека с самим собой в разные периоды жизни.

Разновидностью теста является опросник, с помощью которого можно обнаружить интересы людей.

Практическое использование теста, или тестирование, представляет собой метод психодиагностики -- системы мер по выявлению наличия и степени выраженности у человека определенных признаков (другие методы -- беседы, интервью, экспертные оценки, социометрия).

Тестирование предполагает обращение к психике людей с помощью специальных методик - интервью, анкетирования, решения различных задач.

Сегодня тестирование применяется при найме, отборе кандидатов на важные должности, расстановке кадров, планировании работы с молодежью, определении направлений развития персонала и организации.

Тесты могут быть классифицированы:

По способу представления:

- вербальные (составленные с помощью слов);
- невербальные (например, в виде рисунка);
- имитационные (искусственно воссоздающими обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом) и пр.

По способу постановки задачи:

- стандартизованные;
- нестандартные.

По способу представления задания:

- прямые (четко сформулированные позиции);
- косвенные (кляксы, абстрактные рисунки).

По характеру требований к ответу

- свободные
- связанные.

По степени полноты охвата объекта.

- проекционные тесты (дают общие представления о личности),
- психометрические (выявляют отдельные качества и способности ; например, действовать в экстремальных ситуациях).

По содержанию выделяются следующие типы тестов:

- тесты на двигательные физические способности (сила, быстрота реакции) используются по отношению к должностям, не требующим квалификации, но предполагающим затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем

месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку предлагаемой работы;

- тесты на свойства личности: интересы, характер, общительность, хладнокровие, устойчивость, агрессивность, честность, способность к лидерству, квалификацию, опыт, умственные способности, стремления, ожидания;

- тесты на достижение (оценка знаний, успехи в тех или иных областях);

- тесты на интеллект и общие способности. Интеллект не наблюдается прямо, а лишь отдельные формы его проявления и поведения человека в тех или иных ситуациях, специальные и специфические качества;

- тесты на специальные умственные способности (тесты дарований);

- имитационные тесты моделируют реальные условия работы;

- комплексные тесты, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний;

- психометрические тесты (выявляют определенные качества, способности действовать в экстремальных ситуациях);

- тесты на профессиональный уровень в конкретных сферах деятельности (пригодность для решения тех или иных проблем, выполнения работы на данном месте, наличие интереса к работе, владение смежными операциями; скорость и точность выполнения работы).

12.4. Оценка результативности труда – одна из функций по УП, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников управления влияют следующие факторы:

4) естественно-биологические (пол, возраст, здоровье, умственные и физические способности, климат, географическая среда, сезонность и др.)

5) социально-экономические (состояние экономики; государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы; квалификация; мотивация труда; уровень жизни; уровень социальной защищенности ...)

- 6) технико-организационные (характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений...)
- 7) социально-психологические (отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе ...)
- 8) рыночные (развитие многоукладной экономики, предпринимательства, уровень приватизации, конкуренция, инфляция, безработица и др.)

Результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем / степенью достижения цели управления при минимальных затратах. Важное значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. При выборе показателей оценки необходимо учитывать:

- 1) для решения каких конкретно задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнения и т.п.)
- 2) для какой категории и должности работников устанавливаются показатели.

Результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделения (выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов), а также через социально-экономические условия труда подчиненных (уровень оплаты, мотивированность)

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Примерный перечень количественных показателей по некоторым должностям руководителей и специалистов:

- руководитель организации (прибыль, рост прибыли, рентабельность производства, оборот капитала, доля на рынке, конкурентоспособность продукции);
- управляющий банком (объем кредитов и их динамика, рентабельность, количество новых клиентов);
- линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера): выполнение плановых заданий по объёму и номенклатуре, динамика

объёма производства, динамика производительности труда, снижение издержек производства, количество рекламаций и их динамика, показатели качества выпускаемой продукции, величина и потери от простоев, коэффициент текучести кадров;

- менеджер по персоналу (количество вакантных мест, количество претендентов на 1 вакантное место, коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям)

{Также могут использоваться косвенные показатели: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п.

Для оценки результативности чаще всего используется балльный метод}

Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и пригодности к нему, иначе говоря, оцениваются потенциальные способности к труду на конкретной управленческой должности, т.е. потенциал личности, и фактические результаты работы на этой должности.

Тема 13. Управление организационными конфликтами и стрессами.

13.1. Функции, типы, уровни и модель конфликтов.

13.2. Диагностирование конфликта.

13.3. Методы управления конфликтами.

13.4. Профилактика конфликтов.

13.1. **Конфликт** – высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это – **созидательный (функциональный) конфликт** по своим следствиям.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной

личности, то он является разрушительным (**дисфункциональным**) и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Функции конфликтов

Позитивные функции:

- выявление проблем;
- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонентов.

Негативные функции:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Менеджер по персоналу 20% своего рабочего времени затрачивает на разрешение конфликтов. Для того, чтобы управлять конфликтами, надо знать причины их возникновения, какими они бывают, как возникают и как их можно устранить.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, моделях поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

Типы конфликтов с точки зрения причин конфликтной ситуации:

- конфликт целей, т.е. когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- конфликт во взглядах, идеях;
- чувственный конфликт – различие чувств и эмоций, лежащих в

основе отношения личностей друг к другу.

Источники конфликтов:

- факты;
- ценностные понятия (что должно быть, как надо сделать);
- противоборствующие интересы (кто какую получит выгоду в контексте конкретной ситуации);
- нематериальные источники (усталость и др.).

Уровни конфликтов в организации:

1. Внутриличностный конфликт свойствен индивиду и по своей природе чаще всего является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов – когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом.
2. Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, он вовлекает двух и более индивидов. Стороны противостоят друг другу с позиции целей, ценностей или поведения.
3. Внутригрупповой конфликт. Чаще всего представляет противоречие или столкновение двух или более групп. Как правило, возникает на профессиональной основе (конструкторы и технологи, производственники и маркетологи), эмоциональной (труженики и лентяи), социальной основе (управляющие и рабочие). Возможно перерастание в следующий уровень
4. Внутриорганизационный конфликт – конфликт приобретает в организации широкий охват и вовлекает представителей различных уровней и звеньев.

Существуют различные виды внутриорг.к-кта:

- вертикальный (возникает между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (обусловлен несоответствием задания и ролью индивида).

Модель конфликта

Большинство конфликтов (за искл. кратковременных трудовых) проходит в своем развитии шесть этапов:

I. Ситуация, предшествующая конфликту, является решающей для выявления его причин. Знание условий зарождения конфликта помогает пониманию его причинной обусловленности.

II. Одна из участвующих сторон инициирует конфликт, выдвигая ряд требований или претензий с целью добиться уступок или положительной реакции. Вызов определяет цели инициатора и основные причины конфликта и почти всегда в тактических целях сопровождается угрозой или применением санкций (ряд мер от кратковременного прекращения работы и заканчивая длительной массовой забастовкой).

III. Первоначальная реакция на вызов. Она выражается в виде оборонительных, уклоняющихся или наступательных действий, цель которых – уклониться, уменьшить или нейтрализовать угрозу со стороны инициатора вызова или же снизить потери респондента.

IV. Момент наибольшего воздействия, оказываемого одной стороной на другую с целью преодоления сопротивления, выведения ситуации из тупика и тем самым разрешения конфликта в чью-либо пользу.

V. Урегулирование конфликта. Согласовываются условия завершения конфликта, достигаются новые договоренности либо о восстановлении исходного положения, либо о внесении коррективов в ранее существующие соглашения и договоренности на приемлемых для обеих сторон условиях.

VI. Определение последствий. Оценка потерь и выгод, которые могут произойти в результате развития или затухания конфликта (эффективности конфликта). Т.е. люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери, или потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

13.2. Управление конфликтами – это контроль над процессом и формами протекания конфликта с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов.

Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение (устранение источника конфликта) или урегулирование (прекращение конфликтных действий и враждебности, снижение значимости источника, причин конфликта).

Исходным моментом эффективного обращения с конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них.

Аспекты диагноза конфликта:

1) причины или источники конфликта, т.е. лежащие в его основе

- противоречия;
- 2) природа конфликта: на базе ли организационных целей;
 - 3) биография конфликта, т.е. его история, поворотные точки в его развитии, фон (среда), на котором он возник и прогрессирует, стадия и тенденции его развертывания;
 - 4) стороны конфликта: личности, группы, организации;...
 - 5) отношение сторон к конфликту: их цели, надежды, ожидания, условия, намерения самостоятельно решить конфликт или через посредников и т.п.
 - 6) формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон, в т.ч. их лидеров.

Методы диагностики (предотвращения конфликта):

- регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

13.3. Методы управления конфликтами:

Структурные методы:

1. Разъяснение требований к работе (ожидаемые результаты, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, политика, процедуры и правила)
2. Координационные и интеграционные механизмы (решение начальника помогает избежать конфликта)
3. общеорганизационные комплексные цели (направляют усилия всех участников на достижение общей цели)
4. структура системы вознаграждений (поощряется конструктивное поведение отдельных лиц или групп по решению проблемы)

Межличностные методы

1. разрешение конфликта силой. Для применения необходимо иметь власть или иерархические 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 межличностного 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)»

13.4. Предупреждение конфликта предполагает действия, исключаящие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий.

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, руководи-телем 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, сплочивание 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.

Тема 14. Фактор времени в организации управленческого труда.

14.1. Организация личной работы руководителя.

14.2. Понятие – «дефицит времени» и способы его ликвидации.

14.1. Следует отметить, что организация личной работы руководителей и специалистов представляет собой совокупность прогрессивных организационных и технических мероприятий, обеспечивающих систематическое повышение производительности их труда. При этом в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя или специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажное значение играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя (специалиста) является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе

планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителю (специалисту) принять правильное решение, как наиболее целесообразно использовать свое рабочее время.⁴

14.2. Дефицит времени (от лат. deficit — недостаток...) — фактическая нехватка времени для полноценного завершения какого-либо процесса, операции человеком, группой людей, машиной. В инженерной психологии и психологии труда понятие

Д.в. употребляется в двух значениях:

- 1) недостаточное, ограниченное время на выполнение некоторой работы (лимит времени);
- 2) острый недостаток, соответствующий возможности человека выполнять определенные действия. В этом случае Д. в. рассматривается как стресс-фактор.

Острый Д. в. (т. е. во втором значении) характерен в основном для аварийных ситуаций и некоторых критических режимов функционирования управляемого объекта, лимит времени — для многих видов трудовой деятельности, связанных: а) с приемом и переработкой больших объемов информации в жестком временном режиме (напр., диспетчерский труд), б) с высоким темпом осуществления сложной исполнительской деятельности (напр., конвейерный труд), в) с разным сочетанием первых двух факторов (напр., труд летчика).

Д. в. является относительным понятием. Это выражается как в самом факте Д. в. (есть он или нет), так и в его абсолютном временном значении, которое зависит от вида выполняемой деятельности. Для процессов приема информации это доли секунды, а для процессов переработки информации и принятия решения — секунды и даже десятки секунд. Чем сложнее и опосредствованнее деятельность, тем больше абсолютные значения могут быть недостаточными (дефицитными) для ее выполнения.

Основными предпосылками возникновения Д. в. являются:

- 1) высокий темп поступления сигналов, требующих немедленного реагирования;
- 2) кратковременность существования сигнала;

- 3) большой объем информации, одновременно поступающей к оператору;
- 4) резкие, внезапные нарушения, требующие экстренного вмешательства человека;
- 5) индивидуальные качества оператора, недостаточная обученность, неблагоприятное функциональное состояние, недостаточное быстроедействие, недостаточная выраженность профессионально-важных психологических качеств и т. д.;
- 6) неудачная организация труда и рабочего места;
- 7) дискомфортные внешние условия деятельности оператора. Д. в. оказывает как положительное (оптимизирующее), так и отрицательное (дезорганизирующее) влияние на деятельность оператора. Организующее влияние связано преимущественно с лимитом времени и опосредствуется целесообразной перестройкой деятельности, направленной на сохранение надежности и эффективности ее выполнения в усложненных условиях. Дезорганизация деятельности возникает преимущественно в условиях острого недостатка времени на выполнение требуемых действий (напр., в аварийных ситуациях). Такая дезорганизация сопровождается психическим напряжением, ошибками, импульсивностью действий и неадекватностью реакций.

Способы ликвидации «дефицита времени»:

- подчиняться работе, а работа вам;
- оставлять все семейные и другие проблемы за пределами рабочего места;
- уметь делегировать многие дела своим подчиненным;
- определение приоритета сложности и важности работы;
- по возможности, работать сообща;
- избегать промедлений;
- учиться говорить «нет» и др.

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 7

Бланк ответов на тестовые задания

Кафедра «ИПК и ПК»					
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 8

Шкала оценок результатов тестирования

% выполнения	балл	количество вопросов	% выполнения	балл	количество вопросов
1	2	3	4	5	6
5-15%	1	0-2	55-60%	6	11-12

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
15-20%	2	3-4	65-70%	7	13-14
25-30%	3	5-6	75-80%	8	15-16
35-40%	4	7-8	85-90%	9	17-18
45-50%	5	9-10	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 повышению 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 членной 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 оргпроектирование, 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

Вопросы к экзамену

1. Понятие человеческих ресурсов и их роль в развитии организации.
2. Трудовые ресурсы организации: понятие и структура.
3. Управление персоналом в системе управления организацией.
4. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Особенности принципов, методов и функций управления персоналом.
6. Цели и задачи управления человеческими ресурсами.
7. Проблема планирования человеческих ресурсов.
8. Концепция управления человеческими ресурсами.

9. Особенности принципов, методов и функций управления персоналом.

10. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

11. Виды планирования персонала.

12. Методы определения качественной и количественной потребности в персонале.

13. Понятие маркетинга персонала, его принципы.

14. Факторы, определяющие направление маркетинга персонала.

15. Основные направления маркетинга персонала.

16. Система подбора и приобретения персонала.

17. Методы подбора внутри и вне организации. Виды тестов.

19. Инструменты сравнительной оценки кандидатов.

20. Собеседование перед принятием на работу.

21. Техника подбора управленческой элиты.

Система «Assessment-Center» (АС).

22. Понятие, формы и виды адаптации.

23. Оценка результатов адаптации.

24. Управление адаптацией работников.

25. Понятие и задачи развития персонала.

26. Необходимость и методы развития персонала.

27. Предпосылки развития персонала.

28. Система и последовательность развития персонала.

29. Профессиональное развитие персонала.

30. Понятие и направления карьеры менеджера.

31. Основы планирования карьеры менеджера.

32. Основные отличия карьеры современного предпринимателя от карьеры классического менеджера.

33. Выбор карьеры.

34. Составление личного плана карьеры.

35. Первичные и вторичные потребности.

36. Мотивация поведения через потребности.

37. Содержательная теория мотивации иерархии потребностей по А. Маслоу.

38. Содержательные теории мотивации: теория МакКлелланда, теория Герцберга, теория Д. МакГрегора.

39. Осваиваемые мотивацией резервы успеха предприятия.

40. Мотивация в системе функций управления.

41. Сущность, методы и основные проблемы оценки персонала.

42. Деловая оценка персонала.

43. Методы опроса сотрудников и системы тестов.
44. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.
45. Функции, типы, уровни и модель конфликтов.
46. Диагностирование конфликта.
47. Методы управления конфликтами.
48. Профилактика конфликтов.
49. Организация личной работы руководителя.
50. Понятие – «дефицит времени» и способы его ликвидации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь. Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2005. № 120. 2/1134; 2006. №86.2/1215, № 106.
2. Абрамова И.Г. Персонал – технология менеджмента / И.Г.Абрамова.- М., 2006.- 457с.
3. Бабосов Е.М. Социология управления / Е.М.Бабосов.- 6-е изд. – Минск.2010.-272с.
4. Асмолова М.Л. Деловые комплименты:управление людьми при внедрении инноваций / М.Л. Асмолова.- М.:Инфра-М, 2012.-155с.
5. 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.
6. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие.-3-е. – Мн.:Экоперспектива, 2005.- 349с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П.беляцкий – Минск: Современная школа. 2008.- 447с.
8. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала.- М.: Альпина Паблишер, 2012.-270с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова.- М.:Инфра-М, 2011.-301с.
10. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб.пособие / под ред. Н.И.Шаталовой.- М.: Инфра-М, 2012.- 221с.
11. Кузнецов И.Н. эффективный руководитель: учебно-практ пособие / И.Н.Кузнецов.- М.:дашков и К, 2011.-596с.
12. Ларионова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом: учеб.пособие / Т.М.ларионова, Л.А.Румынина.-М.: ФОРУМ, 2012.-416с.
13. 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.
14. Максимцев И. Управление человеческими ресурсами. М.: Юрайт, 2012.- 528с.
15. Петрович М.В. Управление персоналом:учеб.пособие / М.В.Петрович.- Минск: Амалфея, 2013.- 512.
16. Управление человеческими ресурсами:энциклопедия.- СПб, 2002.-1200с.

17. 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.

18. Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов.-М., 2001.-304с.

Емельянцева Ольга Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Практикум
по одноименной дисциплине
для слушателей специальности
1-26 02 74 «Деловое администрирование»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического комплекса 10.09.14.

Рег. № 95Е.

<http://www.gstu.by>