

Министерство образования Республики Беларусь

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

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Нефтегазоразработка и гидropневмоавтоматика»

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### ПОСОБИЕ

для слушателей специальностей переподготовки  
1-25 01 79 «Экономика и управление на малых  
и средних предприятиях»,  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»,  
9-09-0412-02 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения

Гомель 2024

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65.050.2я73  
У67

*Рекомендовано советом Института повышения квалификации  
и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 4 от 22.12.2023 г.)*

Составитель *В. А. Михарева*

Рецензент: доц. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

У67 **Управление персоналом** : пособие для слушателей специальностей переподготовки 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях», 9-09-0311-07 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях», 9-09-0412-02 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2024. – 295 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://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит информацию об основных подходах к эффективному управлению персоналом в общем контексте управления организацией. Рассмотрены вопросы, возникающие в процессе управления персоналом: планирование и прием персонала, использование и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, проблемы управления персоналом и их решение, основы создания рабочей команды и др.

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65.050.2я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	4
<b>Тема 1</b> Управление персоналом в системе современного менеджмента.....	4
1.1 Сущность управления персоналом.....	4
1.2 Методы управления.....	6
1.3 Современные концепции управления персоналом.....	8
<b>Тема 2</b> Кадровое планирование.....	9
2.1 Сущность кадрового планирования.....	9
2.2 Подбор и отбор персонала.....	12
2.3 Адаптация персонала.....	16
<b>Тема 3</b> Оценка и развитие персонала.....	18
3.1 Методы оценки персонала.....	18
3.2 Психологические методы оценки персонала.....	22
3.3 Процедура оценки персонала.....	23
3.4 Аттестация персонала.....	25
3.5 Профессиональное развитие персонала.....	27
<b>Тема 4</b> Формирование кадрового резерва организации.....	30
<b>Тема 5</b> Мотивация персонала.....	34
5.1 Сущность мотивации персонала.....	34
5.2 Правила мотивации.....	35
5.3 Виды мотивации персонала.....	37
<b>Тема 6</b> Руководитель как субъект профессиональной деятельности.....	39
6.1 Ролевая структура деятельности руководителя.....	39
6.2 Система личных ресурсов руководителя.....	42
6.3 Организационные методы управления.....	45
<b>Тема 7</b> Концепция качества управления персоналом.....	46
7.1 Концепция Всеобщего управления качеством.....	46
7.2 Оценка качества работы по управлению персоналом.....	47
<b>Тема 8</b> Основы командообразования.....	52
8.1 Теоретические аспекты командообразования на предприятии.....	52
8.2 Принципы и формы командообразования.....	53
8.3 Эффективность команды.....	56
Литература.....	58

## **Пояснительная записка**

Управление персоналом является важной функцией в любой организации. Оно включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль деятельности персонала с целью достижения поставленных целей. Управление персоналом играет ключевую роль в создании и поддержании эффективной и продуктивной рабочей силы, так как любая организация развивается в первую очередь за счет использования личностного потенциала человека, его накопленного делового опыта. В последнее десятилетие возрастает роль фундаментального образования менеджеров любого уровня в области различных аспектов управления трудовыми ресурсами.

Основная цель управления персоналом – создание и поддержание эффективной и мотивированной рабочей силы, способной достичь поставленных организацией целей и задач.

Данное пособие «Управление персоналом» содержит краткие базовые сведения по управлению персоналом в системе современного менеджмента; функциям управления персоналом; современным концепциям управлению персоналом; кадровому планированию, подбору, отбору и адаптации персонала; основным технологиям и методам оценки персонала; формированию кадрового резерва организации; мотивации и стимулированию труда; основам командообразования; концепции качества управления персоналом.

Целью данного пособия является обобщение наиболее актуальных на современном этапе вопросов управления персоналом. Содержание пособия соответствует требованиям образовательного стандарта указанных специальностей.

При написании материала были использованы передовые разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, психологических аспектов управленческой деятельности.

## **Тема 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента**

### **1.1 Сущность управления персоналом**

Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью, как обеспечения эффективного

функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой с необходимым уровнем квалификации, степень ее мотивации и организационные структуры и формы работы.

На мировом рынке уже произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Необходимые финансы можно найти в течение часа, новые технологии перестают быть новыми в течение трех месяцев. И только компании, которым удалось поместить в центр решения корпоративных задач людей, добились неоспоримого конкурентного преимущества.

*Сущность управления персоналом* заключается в системном, планомерно организованном воздействии с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;

2) управление условиями труда – создание организационных проектов подразделений и рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т. п.;

3) социальное управление – тесно связанное с утвердившейся в 70-е гг. концепцией человеческих ресурсов. Эта концепция признает человека решающим фактором производства и основным источником прибыли.

*Философия управления персоналом* – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей, лежащих в основе управления персоналом.

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

Управление персоналом базируется на методах, принципах и процедурах, которые присущи эффективному управлению производством. Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию.

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы.

Субъектом управления персоналом выступает управляющая подсистема, то есть работодатель и его представители – менеджеры, наделенные специальными полномочиями.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников).

В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

## **1.2 Методы управления**

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

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

*Методами управления персоналом* называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы

можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис.1.1). Все виды методов органично связаны между собой.



Рисунок 1.1 – Методы управления персоналом

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута".

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника".

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.) и индивидуального подхода (потребности личности).

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения".

### 1.3 Современные концепции управления персоналом

*Концепция управления персоналом* — это комплекс взглядов, которых придерживается специалисты по управлению персоналом в своей ежедневной работе.

Различают четыре базовых концепции управления персоналом. Их принципы и особенности представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Базовые концепции управления персоналом [15]

Вид	Принципы и особенности
Экономическая	Используется в организациях, в которых работают люди с низкой квалификацией, выполняющие серийный выпуск товаров. Ее целью является раскрытие потенциала, исполнительности, дисциплинированности и подготовленности. Для таких компаний подходит авторитарный стиль управления.
Гуманистическая	Концепция основана на японском менеджменте. При таком подходе человек считается не просто сотрудником, а чуть ли не главным субъектом компании, поэтому к его мнению прислушиваются руководители. Главная цель — создавать комфортные условия, в которых специалист сможет эффективно развиваться, динамично продвигаться по карьерной лестнице. Руководители должны осознавать, что одним внедрением новых технологий не обойтись. Должны полностью пересматриваться и изменяться ценности работников.



Организационно-социальная	Постоянный рост конкуренции привел к необходимости эволюции концепций, в результате чего появилась организационно-социальная система. Она сочетает успешное управление человеческими ресурсами с помощью создания благоприятных внешних условий. Человек всегда рассматривается как важный ресурс, при этом он обязан полностью соответствовать занимаемой должности, корпоративному духу. Обычно подобная система применяется в крупных организациях, а также на средних предприятиях.
Организационно - административная	Цель концепции управления персоналом — максимальное использование человеческого потенциала. Дополнительно внедряются подсистемы, но в целом же руководство старается добиться полного соответствия сотрудника занимаемой должности и требуемой квалификации. Система внедряется в компаниях с четкой организационной структурой.

В зависимости от выбора определенной концепции управления персоналом зависят принципы подбора персонала; виды адаптации новых сотрудников; система мотивации трудовой деятельности; оценка сотрудников и планирование их карьеры; методы обучения персонала; принципы поощрения и наказания; регулирование трудовых отношений; стратегическое планирование и др.

## Тема 2 Кадровое планирование

### 2.1 Сущность кадрового планирования

*Кадровое планирование* — это целенаправленная, систематизированная деятельность, направленная на организацию рабочих мест в необходимом количестве в соответствии с конъюнктурой рынка и потребностями организации. Она является важной частью стратегической политики предприятия.

Планирование процесса отбора персонала опирается на кадровое планирование, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Причины необходимости планирования персонала:

1. сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;

2. излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

1. разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
2. разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Главные цели кадрового планирования:

1. Получение и удержание нужного числа работников определённой квалификации;
2. Раскрытие потенциала персонала компании;
3. Предотвращение проблем, возникающих из-за нехватки или переизбытка кадров.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 2.1

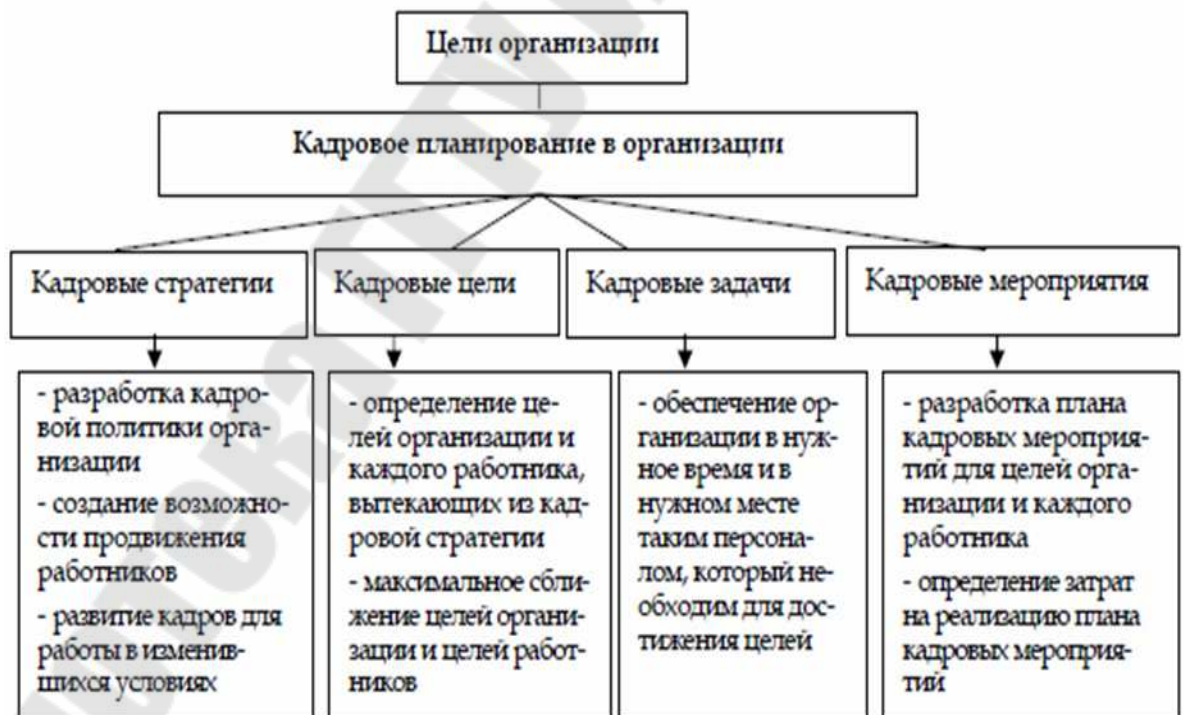


Рисунок 2.1 – Цели и задачи кадрового планирования организации

Этапами процесса планирования целей являются (рисунок 2.2):

- поиск целей,
- анализ целей и их ранжирование,
- оценка возможностей реализации,
- выбор и реализация целей,

- контроль и их ревизия.



Рисунок 2.2 – Процесс планирования человеческих ресурсов

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. действующий персонал;
2. новички;
3. потенциальные сотрудники;
4. персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда, распределение работников, обучение и развитие, оплата и мотивация, карьерный рост.
Новички	Методы найма, процедуры отбора, введение в должность, условия заключения договоров, процесс адаптации, обучение.
Потенциальные сотрудники	Методы найма, внешние связи, уровень оплаты труда, бонусы для персонала.
Персонал, покинувший	Увольнение по инициативе администрации, выход на пенсию, текучесть персонала.

организацию	
-------------	--

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели. При количественном планировании используются следующие методы:

- балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение;

- нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции;

- статистически метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

- метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители;

- метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм;

- метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

Планирование это сложная задача. Следует выделить основные проблемы, возникающие при кадровом планировании:

- несогласованность со стратегией организации;
- отсутствие поддержки руководства;
- неопределённость в планах развития компании;
- разрыв между количественным и качественным учётом;
- некорректно поставленные цели и задачи в кадровой политике.

## 2.2 Подбор и отбор персонала

Современные методы подбора и отбора персонала предполагают наличие развитой системы управления кадрами, основой которой и будут являться. От того, насколько качественно осуществляется отбор и

набор персонала, насколько профессионален в этом руководитель, зависят и экономические показатели предприятия, и формирование культурной и социальной среды, что настолько же важно для деятельности предприятия.

Система подбора и отбора персонала в любой организации зависит от ряда факторов, включая:

- размер компании;
- отрасль, в которой она работает;
- темпы роста компании;
- тип занятости и наличие вакансий;
- зарплату и льготы;
- условия работы (в офисе, удаленно);
- выдвигаемые требования к персоналу.

*Под подбором персонала* принято понимать систему мероприятий, направленных на привлечение в организацию сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, сформированными в процессе обучения или при прошлом опыте работы, и моральными качествами для выполнения всех должностных обязанностей, предписываемых вакантной должностью.

Подбор персонала проводится организацией в том случае, если возникает необходимость в сотрудниках определенной профессии и квалификации, которая может быть результатом как изменений в планировании персонала, так и текучести кадров. В любом случае основная задача подбора персонала – обеспечить организацию кадрами в самые сжатые сроки.

Для осуществления подбора персонала в организации могут использоваться внутренние и внешние источники кадров. Если для замещения имеющихся вакантных должностей используются собственные кадровые ресурсы компании, то данный источник кадров принято называть внутренним. Выбор метода подбора персонала напрямую зависит и от цели подбора, и от источника кадров.

К методам, используемым при подборе кандидатов из внутреннего источника, можно отнести: внутренний конкурс; совмещение профессий; ротацию кадров; сверхурочную работу.

Под внешними источниками привлечения кандидатов понимаются все потенциально возможные работники, которые не работают в организации, осуществляющей отбор кадров, но обладают требуемым набором профессиональных и личностных качеств, которые позволят наладить рабочее взаимодействие с ним. Как правило, к внешним источникам кадров относятся: государственные и частные службы занятости; самостоятельный поиск работников.

В настоящее время процесс подбора персонала может осуществляться с помощью следующих технологий подбора:

1. Массовый рекрутинг. Использование данной технологии целесообразно при необходимости найма большого числа сотрудников. Во многих случаях массовый рекрутинг применяется для подбора кадров, которые будут обладать узко направленными профессиональными навыками и определенным опытом работы. Примером использования этой технологии является размещение объявлений об имеющихся вакансиях на таких популярных сайтах, как *rabota.by*, *Jobs.Dev.by* и др.

2. Рекрутинг. Технология рекрутинга схожа с предыдущей, но отличается необходимостью найма небольшого количества сотрудников. Как правило, в подобном случае подбор персонала осуществляется из кандидатов, которые уже находятся в поисках работы, что также можно отследить на сайтах с предложениями работы в разделе «Резюме».

3. Прямой поиск. Технология прямого поиска направлена на подбор специалистов, обладающих редкой профессией, или на менеджеров среднего звена. Поиск в этом случае ведется как среди соискателей, так и среди занятых профессионалов.

4. Хедхантинг, или «охота за головами». Суть хедхантинга заключается в переманивании сотрудников из одной организации в собственную путем предложения лучших условий работы.

В общем понимании *отбор персонала* представляет собой процесс, направленный на выявление, изучение и анализ профессиональных качеств потенциального работника. Также особое значение придается в этом процессе и психологическим характеристикам личности претендента.

Цель отбора кадров – оценить соответствие кандидатов должностным требованиям. Дополнительно многие компании также оценивают личностные и поведенческие качества кандидатов, их соответствие особенностям рабочего места, динамике жизни коллектива и корпоративной культуре компании. Отбор новых работников не только обеспечивает эффективное текущее функционирование организации, но и закладывает фундамент будущего успеха, именно поэтому тема отбора персонала всегда актуальна, особенно в динамично развивающейся экономической среде, когда условия хозяйствования меняются и это влечет за собой необходимость изменения подходов к определению критериев отбора персонала, когда от грамотного подхода к формированию кадрового состава зависит не только производственный процесс, но и личная экономическая защищенность работников.

В общем виде процесс отбора персонала может быть описан схемой, представленной на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Классический процесс отбора персонала в организацию [9]

Универсальность этой схемы объясняется наличием в ней всех наиболее значимых этапов отбора персонала, которые применимы к организациям любого направления деятельности. Однако, данная схема может быть изменена, если этого объективно требует специфика деятельности или специфика нанимаемого персонала.

В результате осуществления отбора персонала происходит выбор среди всей совокупности претендентов работника, наиболее точно подходящего под выдвигаемые требования. Среди подобных требований можно выделить:

деловые качества, такие как уровень квалификации или образования, способности и умения, соответствие личных интересов будущего работника интересам организации,

личные качества – обязательные, такие как коммуникативность, пунктуальность, заинтересованность в личном и общем результате и подобные,

вариативные качества в зависимости от того, на какую должность осуществляется отбор, такие как, умение работать в команде или принимать самостоятельные решения, инициативность или умение точно следовать указаниям, навык руководства или навык подчинения и т.д.

Для осуществления грамотного отбора квалифицированного персонала, с целью привлечь кадровый состав, максимально отвечающий всем требованиям, предъявляемым конкретной организацией, каждая компания разрабатывает определенную систему взаимосвязанных методов и технологий, которые позволяют осуществить данный отбор. Как правило, методы отбора персонала

подразделяются на традиционные, нетрадиционные или инновационные. Каждой группе методов присущи уникальные черты, объясняющие эффективность применения той или иной группы в том или ином случае.

### 2.3 Адаптация персонала

*Адаптация* – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды. Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом.

Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив. Во время адаптации люди стремятся реализовать свои возможности, чтобы удовлетворить свои потребности, а коллектив предъявляет к работнику свои требования.

Адаптация бывает первичная (человек впервые пришел в организацию) и вторичная (возникает при переводе работника с одного места на другое).

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы;

- снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации;

- сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению;

- экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем;



- развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей.

Основными элементами процесса адаптации являются:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;
- информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой;
- вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе; ощущение психологического комфорта и безопасности;
- взаимопонимание с руководством.

Различают следующие этапы адаптации.

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах с определенным оборудованием).

3. Действенная адаптация. Приспособление новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа

необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. **Функционирование.** Завершение процесса адаптации характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую пользу. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций, с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;
- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
- соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

## **Тема 3 Оценка и развитие персонала**

### **3.1 Методы оценки персонала**

Оценка персонала — один из факторов успешности бизнеса. Применять методы оценки и отбора персонала следует с учётом общей специфики деятельности, осуществляемой организацией, и особенностей производственного процесса в конкретных подразделениях, службах, рабочих группах. Оценка персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Оценивать можно как компетенции сотрудника — знания, практические навыки и способность применять их в работе, так и продуктивность его труда.

Оценка персонала необходима, когда в компании появились проблемы:

- у сотрудников упала производительность, поэтому нужно определить причины низких результатов и улучшить их;
- часто появляются жалобы со стороны клиентов, участились конфликты между сотрудниками;
- происходит регулярный найм сотрудников, в компанию попадают некомпетентные специалисты, поэтому нужна система испытаний кандидатов, чтобы не ошибаться при выборе.

Без оценки персонала сложно планировать значительные перемены в компании и улучшать результаты бизнеса:

- планируются кадровые перестановки, увольнения или повышения сотрудников. Для этого важно оценить, насколько экономически выгоден каждый сотрудник;
- нужно сформировать кадровый резерв для руководящих должностей. Для этого важно оценить управленческие компетенции сотрудников и определить, кто из них лучше подходит на должность руководителя;
- начинается разработка корпоративного обучения, и нужно определить, кого и чему следует обучать в первую очередь.

Наиболее распространённый пример традиционного подхода — метод стандартных оценок. Руководитель работника заполняет специальную форму, по отдельности оценивая каждый аспект его работы. Несмотря на доступность и простоту данного метода, от него постепенно отказываются многие работодатели. Как минимум потому, что сформированное таким образом мнение о сотруднике ожидаемо будет субъективным.

Современные методы оценки персонала позволяют решить множество задач:

- процедура найма и приема на работу, кадровые перестановки, увольнение;
- выявление экономической выгоды каждого сотрудника, на основании которой проводится повышение или понижение зарплаты, премирование, начисление бонусов;
- формирование кадрового резерва для управленческих должностей, для этого важно на основе объективных данных определить, кто из кандидатов лучше подходит на должность руководителя;
- формирование проектных команд на основе показателей эффективности;
- разработка планов персонального обучения и профессионального развития.

На рисунке 3.1 представлены основные методы оценки персонала.



Рисунок 3.1 – Методы оценки персонала [22]

*Метод управления по целям (MBO).* Руководство формулирует цели, затем транслирует их на все уровни организации. Достижение целей сотрудниками (в составе подразделений) привязывается к материальной и нематериальной мотивации. Оценка персонала осуществляется на основании достижения поставленных целей. Используется практически в любых ситуациях, когда внешняя среда относительно предсказуема, и у руководства компании есть понимание, куда хочется прийти и чего достичь.

*Оценка результативности KPI (Key Performance Indicators),* — это заранее сформулированные критерии, которые характеризуют деятельность каждого сотрудника и привязывают ее результаты к результатам подразделения и компании в целом. Эффективность оценивается не только по принципу «да/нет» («достигнуто /не достигнуто»), но и в процентном соотношении от результата. Этот метод оценки эффективен в крупных корпорациях со сложной оргструктурой, разнообразием профессиональных ролей, территориальной удаленностью подразделений и большим количеством людей в штате.

*Опросы.* Классический формат — интервью, где HR-специалисты при участии руководителей беседуют с каждым сотрудником, задавая вопросы как по заранее согласованному списку, так и более спонтанные, вытекающие из ответов. Подход требует больших временных и ресурсных затрат, к тому же результаты необходимо не только собрать, но и интерпретировать. Поэтому его неудобно использовать в компаниях с большим штатом сотрудников.

На смену интервью пришел формат онлайн-опросов с помощью специального ПО. Проведение онлайн-опросов помогает организациям

в режиме реального времени изучать состояние и потребности своих сотрудников. Это позволяет им изменять и улучшать корпоративную культуру, влиять на текучесть и производительность.

*Цели и ключевые результаты (OKR).* OKR во многом похож на такие методы оценки персонала, как управление по целям (МВО) и оценка результативности по КРІ. Здесь так же формулируются цели, критерии и показатели их достижения, отслеживается процесс, деятельность анализируется с привязкой к продуктивности каждого сотрудника. Наиболее приемлемо использование в организациях с гибкой и демократичной оргструктурой, высокой сознательностью и мотивацией кадров к работе и самореализации.

*Оценка 360 градусов.* Профессиональное поведение по специальному опроснику или согласно модели ценностей/компетенций оценивается всем деловым окружением работника: коллегами, подчиненными, руководителем, внутренними клиентами, — а также им самим. Метод универсален и полезен не только как метод оценки персонала, но и как инструмент качественной, конструктивной обратной связи.

*Оценка 180 градусов.* Фактически это упрощенная и сокращенная версия метода 360 градусов, так как сотрудника оценивает лишь он сам и его непосредственный руководитель. Проведение оценки 180 градусов оптимально при большом количестве не ключевых сотрудников, которые выполняют стандартные функции.

*Ассесмент-центр или Центр оценки.* Персонал проходит целый комплекс испытаний, включая собеседование, обсуждения, решение кейсов, разработку проектов, ролевые игры, тестирование и т.д., по результатам которых формируется итоговая оценка. Ассесмент-центр применяется для определения профессионализма, потенциала и лидерских качеств топ-менеджмента. Кроме того, он наиболее эффективен при проведении групповых оценочных игр.

*Деловые игры.* HR-подразделение разрабатывает имитационные, поисковые и/или развивающие игры, а затем оценивает сотрудников в процессе взаимодействий. Проведение игры оптимально при определении эффективности коммуникаций, поиске «узких мест» в командной работе.

*Метод балльной оценки.* Руководство оценивает полезность действий сотрудников в баллах, составляет соответствующий справочник или инструкцию, а затем с опорой на эти документы анализирует деятельность каждого. По итогам отчетного периода баллы суммируются. Балльная оценка будет эффективной, если функции сотрудников просты и стандартизированы, а польза каждой из них очевидна всем исполнителям.

*Метод поведенческих рейтинговых шкал (BARS).* Руководство составляет шкалы, где каждому варианту поведения назначается шкала от «недопустимого» к «нежелательному», «приемлемому» и «желательному» (детализация может быть разной). Сотрудник выбирает подходящую ему характеристику на шкале, а оценщики фиксируют соответствующий ей балл. Все баллы суммируются. Этот метод оценки персонала сложный в разработке, поэтому его применяют редко. Однако он может стать эффективным обучающим инструментом, если компания проведет предварительные исследования/опросы (включая анонимные) о частых вариантах/сценариях поведения сотрудников.

*Ранговый (рейтинговый) метод.* Руководитель составляет рейтинг своего подразделения, в котором наиболее сильные, успешные сотрудники занимают верхние строчки, а на нижних располагаются специалисты, которым еще нужно учиться и развиваться. Используется перед премированием или кадровыми перестановками. Результаты доступно объясняют сотрудникам причины решений руководства.

Выбирая методы оценки персонала, следует учитывать первоначальные цели и задачи анализа. Самая распространенная ошибка — «однобокий» подход к оценке, т.е. анализ исключительно качественных или количественных показателей. Считаются наиболее удобными и объективными комбинированные методы оценки эффективности персонала, поскольку в них задействованы и описательные, и количественные инструменты, такие как деловые игры, КРІ и др.

### **3.2 Психологические методы оценки персонала**

К методам оценки персонала относятся многочисленные приёмы корпоративной психодиагностики, направленные на выявление наиболее эффективных и мотивированных сотрудников, проверку должностного соответствия, составление личностных характеристик. Это и проективные методики, и измерение психофизиологических показателей, и деловые игры, и психологические тесты, разработанные профессиональными психологами.

*Тестирование* — удобный и доступный инструмент, с помощью которого можно определить пригодность работника к самым разным видам деятельности, определить уровень его стрессоустойчивости, понять, хорош ли он в командной работе и ладит ли с коллегами. Работодателями успешно применяются построенные на тестировании методы оценки персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Методы оценки персонала с помощью тестов

Название теста	Описание
Оценка уровня лояльности	Тест из 15 вопросов, позволяющих оценить отношение работника к основным ценностям и целям компании
Многоуровневый личностный опросник	Тест из 165 вопросов для диагностики моральной нормативности и нервно-психической устойчивости сотрудника
Диагностика лидерских способностей по методу Жарикова и Крушельницкого	Тест на наличие у работника лидерских качеств и уровень их развития
Определение креативного потенциала	Тест для менеджеров и руководителей, деятельность которых требует творческого и нестандартного подхода
«Человек под дождём»: оценка уровня стрессоустойчивости	Простой тест для проверки реакций и поведения сотрудника в стрессовых и неблагоприятных ситуациях

### 3.3 Процедура оценки персонала

Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе руководителя компании, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования и др. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер. Соответственно и цели оценки персонала будут различными.

Исходя из целей проведения оценки персонала разрабатывается процедура оценки. Существует несколько видов процедур оценки.

Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений.

Второй вид — это оценка эффективности деятельности, являющаяся по своей сути подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени.

Третий вид оценочной процедуры — оценка должности предполагает оценку важности для компании определенной должности с последующей оценкой ее стоимости.

Незнание различий между этими процедурами оценки, различающимися как по целям, так и по методам проведения,

порождает одну из распространенных ошибок оценки персонала — смешать их в рамках одной процедуры.

Одной из распространенных ошибок в оценке персонала является несоответствие реальных целей заявленным или, напротив, совпадение методов для решения нескольких целей, порождающее недоверие персонала процедуре и результатам оценки. Например, достаточно часто целью оценки персонала ставится определение потребностей персонала в обучении, а по итогам зачастую проводятся массовые сокращения и увольнения.

Сотрудники в состоянии понять, что в данном случае инструментарий используется тот же, что и при оценке соответствия сотрудника занимаемой им должности (опросники, направленные на выяснение профессиональных знаний, умений и навыков, специально разработанные «кейсы», интервью по компетенциям, тесты способностей), изменении его материального вознаграждения, оценке потенциала сотрудника для выдвижения в кадровый резерв. Такая ситуация вызывает естественную реакцию отторжения, человек замыкается, его ответы уже не являются достоверными в достаточной степени.

Еще одним способом преодоления трудностей, возникающих из-за недоверия персонала к оценке, является обеспечение прозрачной единой системой оценки, обучения и желательно стимулирования. В этом случае становится не просто важным, а необходимым составление четкого списка компетенций, тренингов, курсов, сертификатов, необходимых для занятия определенной должности; обеспечение и транслирование вариативности развития специалиста в зависимости от выявленных в ходе оценки его потенциала способностей и интересов. Четкая система стимулирования, соответствующая системе оценки и обучения, будет способствовать пониманию сотрудниками, для чего нужно обучение и как результаты обучения отразятся на них лично. Данные меры будут способствовать повышению доверия сотрудников не только к оценке персонала, но и к руководству компании в целом.

Одной из возможных ошибок в ходе оценки персонала является отсутствие модели компетенций, соответствующей должности оцениваемого работника. Без такой модели нет четкого представления, что надо оценивать и по каким критериям. Это приводит к ненужным затратам ресурсов (как человеческих, так и материальных), так как ценность результатов такой оценки практически равна нулю.

Необходимо, чтобы процедура оценки сопровождалась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок:



так называемый эффект края связан с тем, что в памяти руководителя остается только последний период работы (неделя, день), остальные периоды, таким образом, выпадают из оценки;

предвзятость наблюдателя, в результате которой особенности личности заменяют результаты. Так, замкнутому, необаятельному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки;

воздействие на наблюдателя стереотипов в отношении пола, возраста, семейного положения и др.;

«эффект отличника», когда сотрудник объективно заслуживает плохой оценки, но интервьюер под воздействием авторитета сотрудника завышает ему оценку;

ошибка центральной тенденции, связанная с боязнью крайних суждений: наблюдатель стремится дать наблюдаемому поведению усредненную оценку;

«эффект контраста» — склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, противоположные собственным;

«эффект похожести» — склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, схожие с собственными;

«гала-эффект» — один фактор влияет на другие, в результате чего обобщенное впечатление наблюдателя ведет к грубому восприятию поведения, игнорированию тонких различий;

«эффект снисхождения» — тенденция наблюдателя всегда давать положительную оценку происходящему;

«группинг» — возникает в ситуациях, когда наблюдатель не склонен дифференцировать оценки в группе, хотя, например, в отделе, достигшем плохих результатов, не обязательно все сотрудники работали плохо.

### **3.4 Аттестация персонала**

*Аттестация* — это периодическая проверка сотрудника на соответствие занимаемой должности. Аттестация работников - это эффективно действующий инструмент в руках работодателя, позволяющий ему на основе оценки трудовой деятельности работников (проверке их деловых качеств, уровня знаний и навыков) определить наличие у работников достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности.

Типичной ошибкой в подходах к оценке персонала является отсутствие понимания различий между собственно оценкой и аттестацией персонала, хотя различия между двумя этими процедурами довольно существенные. В первую очередь не совпадают

нормативные базы: оценка регулируется локальными нормативными актами предприятия, а аттестация — республиканскими нормативными актами и Трудовым кодексом.

Немаловажным фактором является и то, что с юридической точки зрения сотруднику не может быть сокращен оклад, он не может быть понижен в должности или уволен на основании результатов, полученных в ходе оценки персонала, это может произойти только по результатам аттестации.

Следует отметить, что цели оценки персонала значительно шире целей аттестации. Аттестация направлена исключительно на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника (без учета личностных характеристик, которые, тем не менее, тоже влияют на эффективность работы) и только на текущий момент, т. е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника.

Оценка персонала выявляет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и др. Таким образом, различия между оценкой и аттестацией персонала весьма существенные.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу.

Аттестация сотрудников включает следующие этапы:

- подготовку к проведению аттестации;
- принятие решений по результатам аттестации. В процессе подготовительного этапа составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации; формируется график проведения аттестации;
- проведение аттестации; определяется число и состав аттестационных комиссий; подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в течение всего календарного года в сроки, установленные руководителем организации.

### 3.5 Профессиональное развитие персонала

Организация, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Квалифицированный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей. При этом важно понимать, что эффективность сотрудника зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от отношения к работе, а также от наличия организационных барьеров, препятствующих достижению максимальных результатов.

*Развитие персонала* – это истемно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала. *Развитие персонала* в организации – это регулярное повышение профессиональных и личностных компетенций работников.

Основная цель развития персонала – обеспечение организации хорошо информированными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией и целями организации, способными обеспечить, в свою очередь, решение задач, поставленных перед предприятием.

Из цели вытекают задачи развития персонала:

- 1) обеспечение организации быстро обучающимся и легко адаптирующимся персоналом для решения текущих и перспективных задач;
- 2) раскрытие потенциала работников, выявление потенциальных руководителей;
- 3) формирование команды, решающей корпоративные задачи;
- 4) превращение работника в члена команды, информированного о бизнесе организации, стратегии, внешней среде, акционерах и пр. На сегодняшний день работнику мало знать, что делать, – он должен располагать информацией, почему надо делать так, а не иначе;
- 5) поддержание баланса интересов организации и отдельных индивидуумов, входящих в команду и стремящихся к самореализации, удовлетворению своих потребностей, желающих, работая в команде, сохранить свою индивидуальность;
- 6) обеспечение сознательной управляемости персонала (создание условий, позволяющих вырабатывать у персонала осознанную подчиненность руководству);
- 7) формирование принципов внутрифирменных отношений;

- 8) обеспечение высокой кооперативности работников;
- 9) совершенствование методов менеджмента;
- 10) совершенствование взаимодействия членов команды и подразделений (информирование каждого члена команды о работе смежных подразделений, о последствиях ошибок для коллег и т. п.), что является одним из условий обеспечения замены персонала при необходимости;
- 11) стимулирование внутрифирменного предпринимательства, свободы творчества, инновационного подхода в решении проблем;
- 12) привитие чувства ответственности за принимаемые решения путем делегирования полномочий.

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Модель системы развития профессионального потенциала персонала [19]

Система развитие персонала реализуется в двух форматах: групповом и индивидуальном. Каждый из форматов имеет свои достоинства и ограничения, а также специфические методы и технологии.

К групповым методам обучения и развития сотрудников относятся:

- тренинги профессиональных, деловых и управленческих навыков;
- семинары и мастер-классы;
- курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- бизнес-симуляции;
- стратегические сессии;

- фасилитационные мероприятия (один из способов управления обсуждением, организации процесса групповой работы, например по типу WorldCafe).

К преимуществам группового обучения следует отнести:

- возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате;

- отработать новые способы поведения в них командообразующий эффект;

- возможность получить обратную связь и поддержку от коллег;

- в процессе обучения экономическая выгода (провести тренинг для 12 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение).

Следует отметить и ограничения группового формата обучения:

- невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100% глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей);

- недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике).

К методам индивидуального обучения и развития относятся:

- развивающие проекты и задания;
- стажировки и временные замещения;
- индивидуальные планы развития;
- наставничество;
- коучинг.

Преимущества индивидуального обучения:

- учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и проведении обучения;

- персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая;

- возможность обучения без отрыва от основной работы;

Ограничения индивидуального формата обучения - высокая стоимость и сложность в разработке и реализации.

Учитывая особенности, возможности и ограничения этих двух форматов обучения и развития, групповые методы используются в компаниях, как правило, для обучения линейного персонала и среднего

менеджмента (оптимальный баланс качества, масштабности и стоимости обучения), а индивидуальный формат – для развития ключевых сотрудников и высшего руководства (сочетание глубины, сфокусированности, персональной настройки обучения и его высокой результативности).

#### **Тема 4 Формирование кадрового резерва организации**

Формирование кадрового резерва представляет собой процесс выдвижения с помощью специально разработанных форм и методов отбора наиболее перспективных сотрудников. Целенаправленная подготовка высокоэффективных руководителей, знающих особенности работы организации, разделяющих ценности и корпоративную культуру компании – необходимое условие функционирования современной организации.

Наличие кадрового резерва на предприятии не только снижает кадровые риски, способствует бесперебойному функционированию компании и развитию бизнеса в условиях дефицита кадров на рынке труда, но и повышает лояльность, вовлеченность и уровень мотивации персонала.

Формирование кадрового резерва начинается с определения списка ключевых должностей. Ключевые должности – это должности, оказывающие особое влияние на бизнес - результаты компании. Сотрудник, занимающий эту должность, обладает рядом ценных компетенций и имеет значительное влияние на достижение целей предприятия. Как правило, найти замену на рынке труда в короткие сроки такому сотруднику бывает сложно или невозможно.

Включение в кадровый резерв на такие должности подразумевает наличие у кандидатов определенных личностных качеств и соблюдение формальной процедуры. *Кадровый резерв* – это сотрудники с высоким потенциалом, обладающие нужными деловыми качествами и компетенциями, прошедшие необходимую профессиональную подготовку и способные в краткосрочной перспективе занять позицию на ключевой должности.



Рисунок 4.1 – Этапы формирования кадрового резерва [4]

Оптимально, если 80% вакансий закрывается за счет продвижения и ротации резерва кадров внутри организации и 20% - за счет привлечения новых сотрудников с рынка труда. Такое соотношение позволяет сохранить корпоративные ценности и знания, и в то же время, обеспечивает «вливание» свежих знаний и обновление коллектива.

Благодаря новым технологиям, создание кадрового резерва требует значительно меньше ресурсов. Эта работа состоит из выявления высокопотенциальных сотрудников, оценки их сильных и слабых сторон, а также необходимых компетенций для занятия ключевой должности. Кадровый резерв – это часть HR-стратегии компании в области управления талантами, которая реализуется последовательностью шагов.

Рассмотрим более подробно этапы формирования кадрового резерва.

1. *Определение ключевых должностей для резерва.* При выделении ключевых должностей для резерва учитывают критичность позиции - высокое влияние на бизнес-результаты; сложность поиска кандидата с нужным набором компетенций на рынке труда и время на подготовку сотрудника из числа внутренних резервистов.

Для того чтобы выявить какие именно должности могут стать вакантными в ближайшее время, необходимо провести анализ по нескольким направлениям:

- оценить укомплектованность структурных подразделений компании во избежание вакансий на руководящих должностях;
- проанализировать риски по сотрудникам на ключевых должностях (предпенсионный возраст, низкая лояльность, несоответствие модели компетенций и т.п.);

- учесть планы компании по расширению бизнеса с точки зрения создания новых подразделений и должностей.

Необходимо определить оптимальное количество резервистов на каждую должность, с учетом риска выбывания, увольнения резервиста и т.д. Обычно это 2-3 человека на позицию.

2. *Разработка профиля ключевых должностей (модели компетенций для позиции)*. Профиль должности включает в себя:

- подробное описание функционала и ключевых показателей эффективности;
- корпоративные компетенции (общие для компании);
- профессиональные компетенции и необходимые навыки;
- поведенческие особенности и личностные компетенции (обусловленные спецификой данной должности);
- формальные и специальные требования.

В разработке профиля, наряду с HR-специалистом, должны участвовать руководители подразделений и специалисты в конкретной области, поскольку эта модель будет использоваться как для кандидатов при приеме на работу, так и для оценки существующего персонала, планирования развития и формирования карьерных планов.

Применение профилей должностей (моделей компетенций) в управлении персоналом способствует тому, что кадровая расстановка будет проведена в соответствии с профессиональными и личностными качествами сотрудников, а как следствие, это положительно повлияет на рост бизнес результатов.

3. *Оценка персонала и отбор резервистов*. При проведении процедуры оценки персонала для отбора кандидатов в кадровый резерв критерием, как правило, является наличие и проявление необходимых базовых корпоративных компетенций (например: лидерство, ориентация на результат, клиенториентированность и т.п.). Оценка сотрудников проводится также с целью выявить их потенциал, имеющиеся компетенции и навыки, а также определить готовность к развитию и прохождению программы подготовки.

4. *Подготовка резервистов*. Этап включает разработку индивидуальных планов подготовки для каждого сотрудника с учетом недостаточно развитых навыков и компетенций в соответствии с профилем ключевой должности. Общая программа может включать подготовку универсальных (корпоративных) компетенций, важных на любой должности. Формы подготовки могут быть любыми: в виде семинаров, мастер-классов, тренингов и т.п.

*Индивидуальный план развития* должен быть нацелен на развитие резервиста с учетом его особенностей, слабых и сильных качеств, и требований целевой должности. Формы подготовки:



- получение опыта на рабочем месте;
- поручение новых рабочих задач, направленных на развитие сотрудника;
- участие в развивающих проектах;
- работа с наставником;
- временные замещения резервистом вышестоящего руководителя и т.п.

На протяжении этого этапа важно проводить мониторинг эффективности подготовки и своевременную корректировку программы. Развивайте ваших талантливых сотрудников так, чтобы их потенциал мог быть использован в соответствии с потребностями вашего бизнеса.

Обычно программа подготовки рассчитана на год.

*5. Оценка результатов.* Для определения степени готовности резервиста к назначению на новую должность необходимо проведение дополнительной оценки. Такая оценка должна проводиться в комплексе:

- оценка производственных результатов каждого резервиста;
- изменение профессиональных и управленческих компетенций в сравнении с показателями при отборе;
- результаты проектной работы.

По итогам оценки принимается решение, кто остается в кадровом резерве и должен быть поощрен, а кто – выбывает. Такая оценка может быть проведена в рамках регулярной оценки персонала, которая проводится на этапе включения в кадровый резерв.

*6. Дальнейшая работа с кадровым резервом.* При наличии целевых вакансий:

- рассмотрение кандидатов из успешных резервистов;
- мероприятия по вхождению сотрудника в новую должность.

При отсутствии вакансий необходимо оценить кадровые риски и принять комплекс мер по удержанию резервистов. Факт успешного прохождения подготовки и невозможности применения возросшего потенциала на прежней должности может снизить мотивацию и послужить причиной ухода сотрудника, на которого затрачено столько ресурсов, из компании.

Методы удержания:

- расширение зоны ответственности сотрудника, его функциональных обязанностей и уровня принятия решений;
- поручение руководства каким-либо проектом;
- надбавка к заработной плате;
- предоставление дополнительных льгот;
- назначение наставником для менее опытных сотрудников;

- временное исполнение обязанностей руководителя, на время его отсутствия и др.

Достаточно сильной формой удержания резервистов могут являться программы обучения и развития сотрудников, которые может предложить компания, в том числе включение в кадровый резерв на другие ключевые должности. Также мотивирующее влияние оказывает поддержка руководства, встречи в неформальной обстановке для обсуждения текущих и стратегических задач.

## **Тема 5 Мотивация персонала**

### **5.1 Сущность мотивации персонала**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

В отечественной психологии выделяет следующие основные мотивы, которые лежат в основе мотивации персонала к добросовестному труду.

Во-первых, увлеченность профессией, своим делом.

Во-вторых, ориентация на получение максимального материального вознаграждения.

В-третьих, осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Мотивация — это, в первую очередь, психологический процесс, который управляет действиями конкретного человека. Соответственно, *мотивация персонала* — это создание особых рабочих условий и стимулов внутри компании, побуждающих сотрудника на качественное исполнение обязанностей, достижение поставленных целей.

Мотивационная система внутри организации выполняет конкретные задачи:

- стимулирование сотрудников качественно выполнять поставленные задачи;
- повышение производительности труда;
- создание позитивного настроения внутри команды;
- снижение кадровой текучки;
- привлечение и удержание ценных, компетентных, высококвалифицированных специалистов;
- повышение лояльности сотрудников к организации, в которой они работают;
- создание корпоративной культуры.

Выполнение этих задач зависит от того, какие виды мотивации персонала используются в организации. Удачно разработанная и внедренная система мотивации — это не только эффективный инструмент управления персоналом, но и средство достижения главных целей компании.

## 5.2 Правила мотивации

Первое правило: система мотивации не будет эффективной, если она базируется только на денежных стимулах и не включает немонетарную составляющую.

Отсюда вытекает второе правило: денежная мотивация, в какой бы форме она ни преподносилась, должна находиться в прямой зависимости от результатов труда, от того, насколько эффективно трудится работник или бизнес-подразделение.

Правило третье: разрабатывая комплекс немонетарных стимулов, работодателю необходимо сразу избавиться от иллюзий по поводу того, что удастся осчастливить всех. По возможности следует применять дифференцированный подход с учетом потребностей людей, даже если речь идет о рядовом персонале. Коллектив может по-разному оценить дополнительные льготы. Если штат состоит из молодых энергичных сотрудников, то, предположим, добровольное пенсионное страхование будут не самыми интересными стимуляторами, а, к примеру, оплата абонемента в фитнес-клуб, напротив, добавит лояльности. В то же время сотрудники среднего возраста, более трепетно относящиеся к своему здоровью, скорее всего, сделают выбор в пользу добровольного пенсионного страхования.

Западные психологи и социологи предлагают несколько иную систему факторов, определяющих чувство удовлетворенности работой и мотивации персонала.

1. Рабочая среда. Не никаких сомнений, что обстановка, в которой выполняется работа, может существенно влиять на отношение и энергию работников.

2. Вознаграждение. Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные дни и дополнительные льготы. Дополнительные льготы получили в последние годы широкое распространение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка:

- жилье,
- личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев,
- оплаченное питание,
- возможности для развлечения,
- бесплатные товары,
- предоставление одежды,
- проведение диспансеризации и лечения,
- программы участия в прибыли,
- низкопроцентные кредиты,
- возмещение затрат на образование,
- загородные выезды для служащих и их семей,
- социальные функции.

3. Безопасность. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Трудно ждать продуктивной работы от сотрудников бюджетной организации, финансирование которой постепенно сокращается и в любой момент может совсем прекратиться. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат.

4. Личное развитие и профессиональный рост. Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и, хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотивом для еще больших достижений.

5. Чувство причастности. Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью

организации, которая их нанимает. В некоторых организациях довольно открыто доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. В других организациях делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности - это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Психологи говорят, что в организационных группах обычно кто-то один является наиболее влиятельным и особенно важно, чтобы он участвовал в решении вопросов, воздействующих на группу.

6. Интерес и вызов. Стремление добиваться значительных результатов широко распространено во многих организациях. Большинство людей ищут такую работу, в которой содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Даже явно исполнительские виды деятельности, типа наполнения полок или уборка, могут быть часто перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности работника, открывает перед ним возможности самореализации, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение.

### 5.3 Виды мотивации персонала

Виды мотивации сотрудников можно разделить на две основные группы — материальные (экономические) и нематериальные.

К формам материального стимулирования можно отнести любое проявление финансового поощрения сотрудника, а также штрафы за невыполнение поставленных задач.

*Материальные методы* мотивации команды подразделяются на:

- денежное вознаграждение,
- неденежное вознаграждение,
- система штрафов.

К *денежным вознаграждениям* относятся:

- повышение заработной платы;
- процент от продаж;
- премии и надбавки;
- денежные бонусы за перевыполнение KPI;
- социальный пакет, страховка, льготы;
- крупные скидки на услуги/продукты компании.

Кроме того, к финансовым стимулам можно отнести и денежное вознаграждение за победу в каком-либо конкурсе. Например, сотрудник достойно представил компанию в конкурсе отраслей региона (страны, мира) и занял призовое место. В знак благодарности руководство предприятия поощрило своего работника внушительной премией. Или ежеквартальный конкурс на лучший результат отдела продаж. Каждый сотрудник изначально знает, что в конце квартала предстоит подведение итогов конкурса и вручение премии, поэтому на протяжении этого периода стремится заключать максимально выгодные сделки для компании, чтобы стать первым.

*Не денежное вознаграждение* — это реализация корпоративных социальных проектов:

- возможность пользоваться учреждениями организации бесплатно или по специальным скидкам (клиники, детские сады);
- путевки на отдых в санаториях, оздоровительных лагерях (для детей персонала);
- билеты на различные культурные мероприятия;
- внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные;
- обучение, повышение квалификации за счет фирмы;
- заграничные командировки;
- улучшение технического оснащения рабочего места сотрудника.

Другая, менее приятная сторона материальной мотивации — это *система штрафов* на предприятии. К ней относятся:

- материальное наказание отдельного сотрудника за опоздание, невыполнение плана, другие административные нарушения;
- снятие премий со всех сотрудников отдела за неудовлетворительные результаты по итогам определенного периода;
- введение «штрафных» рабочих часов.

Используя наказание, как средство мотивации, важно помнить, что главная цель такого мероприятия - это недопущение определенных действий, которые могут каким-либо образом навредить компании. Понимая, что за невыполнение поставленного плана сотруднику грозит штраф, он будет более ответственно относиться к своим обязанностям.

Система штрафов эффективна только в том случае, если она используется не как месть за проступок сотрудника, а как оказание психологического воздействия на него: «Играй по правилам, чтобы чувствовать себя комфортно». При этом уровень материального наказания должен соответствовать уровню проступка. Руководителю необходимо найти золотую середину и действовать по справедливости: за успехи — награждать, а за серьезные промахи — штрафовать.

*Нематериальные методы мотивации сотрудников.*

Сотрудников компании можно и даже нужно стимулировать нематериальными методами. Хорошая зарплата, премии и бонусы — это, безусловно, отличный стимул. Но как показывает практика, этого недостаточно, чтобы ваши подчиненные приходили на работу с неподдельным желанием рвать конкурентов в клочья. В таких случаях на помощь руководителю приходят нематериальные методы мотивации и стимулирования персонала.

Эффективные виды и формы нематериальной мотивации:

- возможность карьерного роста;
- публичное признание, похвала за успехи;
- приятная атмосфера внутри коллектива и организации в целом;
- комфортные условия труда (зоны отдыха, массаж, корпоративные обеды, спортзалы);
- культурные мероприятия внутри организации, корпоративы;
- поздравление со значимыми для сотрудника датами (день рождения, свадьба, юбилей);
- мотивирующие совещания;
- участие в принятии стратегических решений;
- профессиональные конкурсы, розыгрыши призов;
- обратная связь от руководства (ответ на пожелания, претензии работников).

Современные методы мотивации персонала включают в себя элементы геймификации, т.е. технологии адаптации игровых методов к неигровым процессам и событиям для большей вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Например: корпоративные квесты, рейтинговые таблицы, соревнования и т.д.

Необходимость в новых методах мотивации возникла в силу того, что старые схемы поощрения не всегда работают. Похвала, премия, страх наказания – методы кнута и пряника далеко не так эффективны. Особенно применительно к поколению Y – молодые люди 18-27 лет, которые больше привыкли к геймификации – то есть прохождению этапов, заданий, улучшению уровня.

## **Тема 6 Руководитель как субъект профессиональной деятельности**

### **6.1 Ролевая структура деятельности руководителя**

Менеджер в переводе с английского языка – управляющий, заведующий, директор. Менеджер – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его поручения.

Основная задача менеджера состоит в создании окружающих условий групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижении групповых целей с минимальной тратой денег, времени, усилий и материалов. Известный ученый Генри Минцберг выделил наиболее важные управленческие роли менеджера.

Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Роли можно классифицировать на три категории:

- межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено;

- информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель;

- роли по принятию решения: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Американский ученый Ансофф указывает на четыре основные роли руководителя:

а) Роль лидера. Имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

б) Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

в) Роль планировщика. Главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций, как самой организации, так и окружающей ее среды.

г) Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения наиболее соответствующие ситуации, должен быть готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Традиционно выделяют три основных типа руководителей и стилей управления:

*Авторитарный.* Авторитарный руководитель стремится установить в организации свои порядки, подчинить людей авторитетом. Взаимоотношения с сотрудниками носят формальный характер, начальник не стремится сообщать людям всю информацию о работе. Могут быть нетерпимы к талантливым специалистам, которые не стремятся угождать, что приводит к конфликтам и увольнениям. В коллективе под началом авторитарного руководителя нередко царит атмосфера взаимного недоверия.



В коллективе не приветствуется самостоятельность сотрудников. Авторитарный тип формирует негативную атмосферу, работники не стремятся сообщать новости, поскольку не знают ответной реакции от руководителя. Избыток власти в руках начальника может приводить к снижению эффективности производства, принятию неправильных решений. Сотрудники не спорят, не задают вопросов даже в случае обнаружения ошибок, что приводит к убыткам или приостановке деятельности компании.

*Либеральный.* Либеральный тип руководителя характеризуется избыточной терпимостью к ошибкам сотрудников, допущенным вследствие попустительства. Начальник отдает максимум полномочий работникам, уходит от управленческих функций. Решительные действия начинаются только в случае крайней необходимости. Если результаты неудовлетворительны, либеральный руководитель организации старается уйти от ответственности.

Начальник либерального типа подходит для компаний с отлаженными рабочими процессами. В коллективе процветает психологический комфорт, люди всегда могут отпроситься на несколько часов без отработки.

*Демократичный.* Демократичный начальник соблюдает баланс, отдавая подчиненным полномочия решать рабочие вопросы, но сохраняя за собой право управления процессами. Человек учитывает заслуги каждого сотрудника, поощряя инициативы и развивая удачные идеи. Руководители демократичного типа интересуются личными проблемами и интересами работников, которые могут обратиться к начальству за помощью в сложных ситуациях.

Демократичный руководитель знает обстановку в коллективе, хорошо разбирается в рабочих процессах. Контролирует соблюдение сроков и результаты, но не занимается микроменеджментом. Демократичное руководство способствует развитию самостоятельности сотрудников, начальник не стесняется признавать ошибки и готов тестировать идеи подчиненных.

При выборе стиля управления руководитель может ориентироваться на следующие факторы:

1. Уровень стресса. Когда-то эффективнее делегировать полномочия, а когда-то принимать решения самостоятельно и оперативно. Даже либеральный руководитель время от времени должен становиться авторитарным, если того требуют обстоятельства.

2. Сложность поставленной задачи. Простую задачу легко делегировать исполнителю. Важные вопросы стоит решать коллегиально.

3. Команда. Коллектив состоит из индивидов, где каждый со своим характером. Кому-то требуется авторитарный стиль управления, а для кого-то он может стать настоящим угнетением, которое убивает мотивацию.

4. Характер работы. Творческим работникам не подойдут жесткие меры, но если необходимо оперативное решение проблемы, этот стиль вполне конструктивен.

## **6.2 Система личных ресурсов руководителя**

Ресурсы менеджера представляют собой набор средств, которыми он лично располагает и может использовать в процессе управленческой деятельности.

Ресурсы менеджера образуют единую систему средств, в которой возникают новые системные свойства. Эти свойства не принадлежат ни одному из ресурсов в отдельности и могут быть выявлены в результате рассмотрения всей совокупности ресурсов как единой системы. Важным свойством этой системы является способность стремиться к установлению состояния баланса ресурсов, определяя такое качественное и количественное их соответствие, которое позволяет оптимальным образом обеспечивать потребности управленческой деятельности владельца ресурсов.

Систему личных ресурсов менеджера образуют следующие составляющие:

а) *административные ресурсы*, источником которых является сама компания, ее собственники или руководители. Основным административным ресурсом является право управлять и соответствующие ему полномочия руководителя. Принимая менеджера на работу, компания вручает лично этому менеджеру право руководить;

б) *профессиональные ресурсы* менеджера включают опыт и знания руководителя. Этот вид ресурсов накапливается долгими годами непосредственной управленческой деятельности и обучения. Их содержание во многом зависит от того, как и в какой степени менеджер способен накапливать опыт и знания. Формирование профессиональных ресурсов происходит на протяжении всей карьеры руководителя. Однако в конкретных условиях значение имеет не общая накопленная совокупность опыта и знаний, а лишь та их актуальная часть, которая действительно может быть использована в текущей деятельности менеджера;

в) *психологические ресурсы* образуются как совокупность тех личностных характеристик работника, которые особенно значимы для исполнения им обязанностей менеджера. Психологические ресурсы во многом даны руководителю от природы в виде определенных задатков,

черт характера, способствующих именно управленческой деятельности. Сознательная работа человека над собой с целью выработки необходимых управленческих качеств и характеристик позволяет лишь развить некоторые управленческие качества личности, уже заданные от природы, или наоборот, уменьшить негативные проявления других качеств.

Психологические ресурсы можно разделить на три основные группы:

- общие деловые характеристики (компетентность, деловитость, работоспособность и др.);
- специфические управленческие характеристики (деловая ответственность, готовность к рискам, системное мышление и др.);
- дополнительные характеристики, состав которых определяется особенностями данной компании и позицией руководителя в иерархии менеджеров.

Административные ресурсы передаются менеджеру в тот момент, когда он занимает определенную ячейку в иерархии менеджеров компании, над формированием других приходится осознанно работать всю жизнь, а третьи в значительной степени заложены от рождения. Однако все вместе личные ресурсы менеджера создают единую систему, которая обеспечивает или должна обеспечить все запросы и потребности руководителя, формируя стиль его поведения, наделяя необходимыми правами, навыками, знаниями.

Ресурсы, принадлежащие лично менеджеру и характеризующие его как руководителя, отличаются не только источником их возникновения и содержанием. Для каждого вида ресурсов характерна определенная способность к сохранению и накоплению ресурса, способность его быстрой адаптации к изменяющимся условиям, способности ресурсов к взаимному влиянию друг на друга и многое другое.

Ресурсную модель менеджера можно представить схематично (рисунок 6.1). К основным системным свойствам этой модели относятся такие, которые не принадлежат ни одному из ресурсов в отдельности и могут быть выявлены только в результате рассмотрения ресурсной модели как системы.

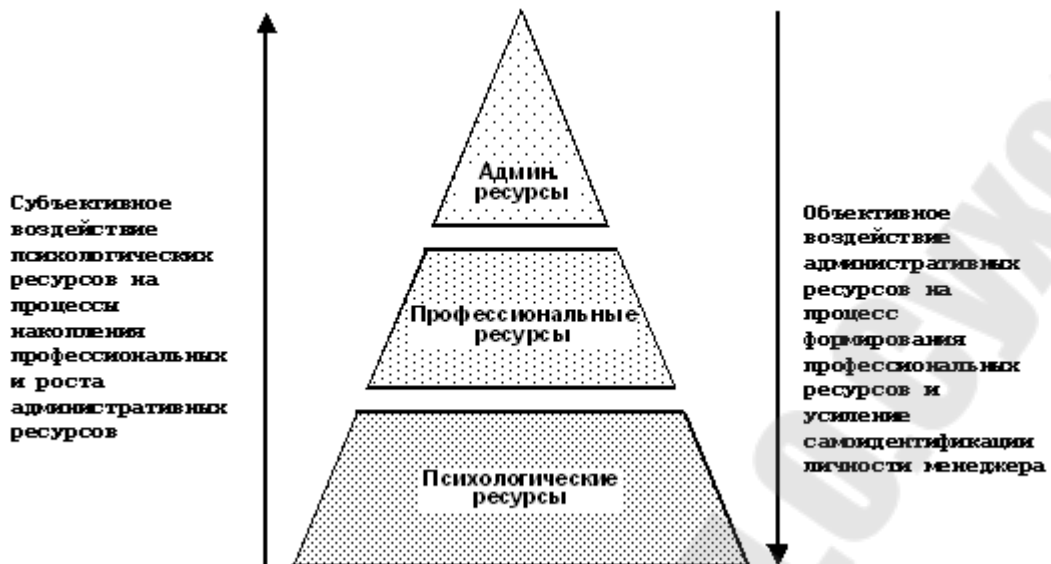


Рисунок 6.1 – Ресурсная модель менеджера [7]

1. Право руководить — важнейший ресурс, его природа носит объективный характер. Наличие соответствующих профессиональных и психологических ресурсов является только одним из условий для его получения. Однако чем сильнее выражена управленческая направленность личности и чем более значимыми профессиональными ресурсами эта личность обладает, тем более конкурентной становится ее позиция и тем больше условий возникает для передачи именно ей административных ресурсов.

2. В системе ресурсов руководителя психологические ресурсы могут считаться базовыми, поскольку они наиболее значимым образом влияют на формирование управленческой направленности его личности: инициируют начальные процессы формирования профессиональных ресурсов, обуславливают готовность менеджера к иерархизации, обеспечивают создание условий для целенаправленного планирования карьеры и в целом для устойчивого карьерного роста.

3. Административные ресурсы в наибольшей степени допускают возможность однозначной идентификации их наличия, эта возможность в значительной степени уменьшается для профессиональных ресурсов, психологические ресурсы в наименьшей степени поддаются объективному оцениванию их качественного и количественного состояния.

4. В системе ресурсов менеджера действуют механизмы непрерывного установления баланса: если один из ресурсов получает развитие, то это приводит к соответствующему развитию других ресурсов.

### 6.3 Организационные методы управления

Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через посредство организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента — функция организации.

Организационные методы управления — это комплекс способов и приемов влияния на работников, основанных на использовании организационных отношений и административной власти руководства.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Организационно-распорядительные методы управления делятся на две группы способов воздействия: организационную (регламентирование) и оперативно-распорядительную.

I. Организационная — рассчитана на длительный срок при формировании устойчивых организаций отношений. В зависимости от жесткости и гибкости делятся на 3 вида: регламентирование, нормирование, инструктирование.

1). Регламентирование. Наиболее жесткий и менее гибкий вид воздействия. Сущность — юридическое закрепление общих требований и правил поведения в отношении объектов и членов организации. Основные регламентирующие документы: устав предприятия, положение о подразделениях, правила трудового внутреннего распорядка, положение об оплате труда, должностные инструкции и др.

2). Нормирование. Воздействие осуществляется путем доведения до исполнителей норм выработки, расценок за единицу продукции, лимитов труда и средств, нормативов и т.д.

3). Инструктирование. Доведение до исполнителей свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера.

Оперативное распорядительство. Предназначено для достижения ритмичности производственного процесса и согласованности в действиях между группами и отдельными работниками, с помощью указаний, распоряжений (приказов). Для успешного выполнения распоряжений должен осуществляться контроль.

Организационно-распорядительные методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю.

## **Тема 7 Концепция качества управления персоналом**

### **7.1 Концепция Всеобщего управления качеством**

Основу наиболее популярного направления в управлении качеством - Всеобщего управления качеством Total Quality Management (далее - TQM) составляют следующие основополагающие принципы:

- качество - неотъемлемый элемент в целом (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество - это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат (продукцию);
- политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Основные положения концепции TQM можно выразить следующими тезисами:

- роль руководства. В мероприятиях по управлению качеством на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Руководство должно возглавить деятельность по управлению качеством;

- основное внимание - клиентам. Внимание к клиентам должно проявляться не в лозунгах, а в практической, повседневной деятельности;

- стратегическое планирование. Большое внимание в TQM уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования, в частности;

- вовлечение всех сотрудников. В TQM предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия этой новой для них ответственности. При увеличении ответственности рядовых сотрудников возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы предприятия;

-подготовка персонала. При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не только узко профессиональной. Другой новой характеристикой подготовки в TQM является обязательная оценка эффективности обучения.

Качество персонала — важнейший составляющий элемент конкурентоспособности. Зарубежные специалисты по управлению считают, что конкурентоспособность конечной продукции на 70–80% зависит от ее качества. С экономической точки зрения наиболее важными представляются конкурентоспособность продукции, товара, персонала, предприятия (организации, фирмы), отрасли и страны.

Н. Кано (Япония) в своей теории привлекательного качества выделяет три составляющие профиля качества:

-базовые (основные) качества, соответствующие «определяющим» характеристикам персонала;

-требуемые (ожидаемые) качества, соответствующие обязательным характеристикам персонала;

-привлекательные (опережающие) качества, соответствующие «сюрпризным» характеристикам персонала, вызывающие восхищение.

Руководитель формирует в своем сознании некоторое «ожидаемое качество» персонала, которое, по его мнению, должно быть достигнуто в процессе деятельности организации. Необходимо понять взаимосвязи и взаимозависимости реального качества персонала и «ожидаемого качества», которое сформировано в сознании руководителя. Соответственно концепция управления персоналом в организации должна разрабатываться с учетом текущих потребностей. Ее составлением могут заниматься как штатные специалисты, так и сторонние эксперты

## **7.2 Оценка качества работы по управлению персоналом**

Основой и стержнем любой организации являются работающие на данном предприятии люди, которыми нужно управлять. Поэтому в современных условиях важнейшим условием инновационного развития и общего функционирования предприятия считается эффективная система построения управленческой деятельности.

Управление персоналом представляет собой многогранную и разностороннюю систему, которая содержит все аспекты взаимодействия работника и организации.

Оценка качества работы по управлению персоналом, в первую очередь, необходима для повышения эффективности компании в целом. Оценка качества и эффективности управленческой деятельности требует со стороны современных руководителей разработку современного научного инструментария.

Персонал организации является объектом управления, имеющие психологические и организационно-структурные свойства и требуют умелого учета в практической деятельности. Процесс управления персоналом направлен на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками.

*Объекты управления качеством* — это показатели качества персонала, факторы и условия, определяющие их уровень, а также процессы формирования качества персонала.

*Субъекты управления качеством* — это органы управления и отдельные лица, реализующие функции управления качеством в соответствии с установленными принципами и методами.

К функциям управления качеством персонала на предприятии относятся:

- прогнозирование и планирование качества персонала;
- оценка и анализ качества персонала;
- контроль качества персонала;
- стимулирование качества персонала и ответственность за него.

Каждая из функций представляет собой сочетание родственных или близких по содержанию задач улучшения качества персонала.

Задачи дифференцируются:

- по стадиям жизненного цикла организации;
- уровням управления.

Отдельно взятая функция реализуется в отдельно взятой функциональной подсистеме системы управления качеством персонала. В зависимости от масштаба системы управления качеством персонала в рамках одной подсистемы могут объединяться задачи разных функций.

Функции реализуются в последовательном осуществлении планирования, организации, контроля, регулирования, активизации деятельности и стимулирования.

Под методом управления качеством понимают совокупность приемов и правил воздействия на объекты управления, направленных на достижение требуемого качества.

Выделяют следующие методы управления качеством:

- 1) организационные (административные):



- а) распорядительные (директивы, приказы);
- б) регламентирующие (нормы, нормативы, положения);
- в) дисциплинарные (ответственность и поощрения);
- 2) социально-психологические:
  - а) социальные (воспитание и мотивация);
  - б) психологические (создание психологического климата в коллективе, психологическое воздействие положительными примерами)
- 3) экономические:
  - а) методы экономического стимулирования и материальной заинтересованности;
  - б) ценообразование с учетом уровня качества;
  - в) финансирование деятельности в области качества.

Качество управленческого труда оценивается с помощью следующих критериев (рисунок 7.1):

- 1) инновационность – уровень применения новых технологий управления;
- 2) результативность – степень достижения целей организации;
- 3) легитимность – степень признания власти и авторитета руководителя как на формальном, так и на неформальном уровне;
- 4) проактивность – скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды (скорость принятия управленческих решений);
- 5) качество трудовой деятельности сотрудников – уровень условий труда сотрудников;
- 6) корпоративность – уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации, уровень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации

При этом важно отметить тот факт, что количественная оценка перечисленных критериев связи со спецификой управленческого труда и сложности оценки его результативности очень затруднена.

В ситуации с качеством персонала оценивание идет в первую очередь через уровень знаний, мастерство, навыки и приобретенный опыт в конкретной сфере деятельности и определенном предприятии.

Систему управления можно охарактеризовать мерой приближения к поставленной цели. При развитии производственных систем ориентирование происходит на конечный результат, тогда как цели формулируются и взаимно увязываются по этим результатам.

Источниками информации на предприятии для оценки качества управления персоналом используют:

- данные бухгалтерского учета, с помощью которого раскрывается структура фонда материального поощрения и стимулирования;
- сметно-проектная документация, в которой находятся данные о проектной производительности труда;
- первичная документация, отражающая сведения о приказах в отношении персонала;
- планы по труду;
- оперативная и статистическая отчетность, применяемая для анализа причин приема и выбытия работников из организации.



Рисунок 7.1 – Соотношение организационных ценностей и критериев эффективности управленческого труда

Для оценки эффективности и качества системы управления персоналом в организации можно использовать процесс анализа показателей и признаков оценки (рисунок 7.2).

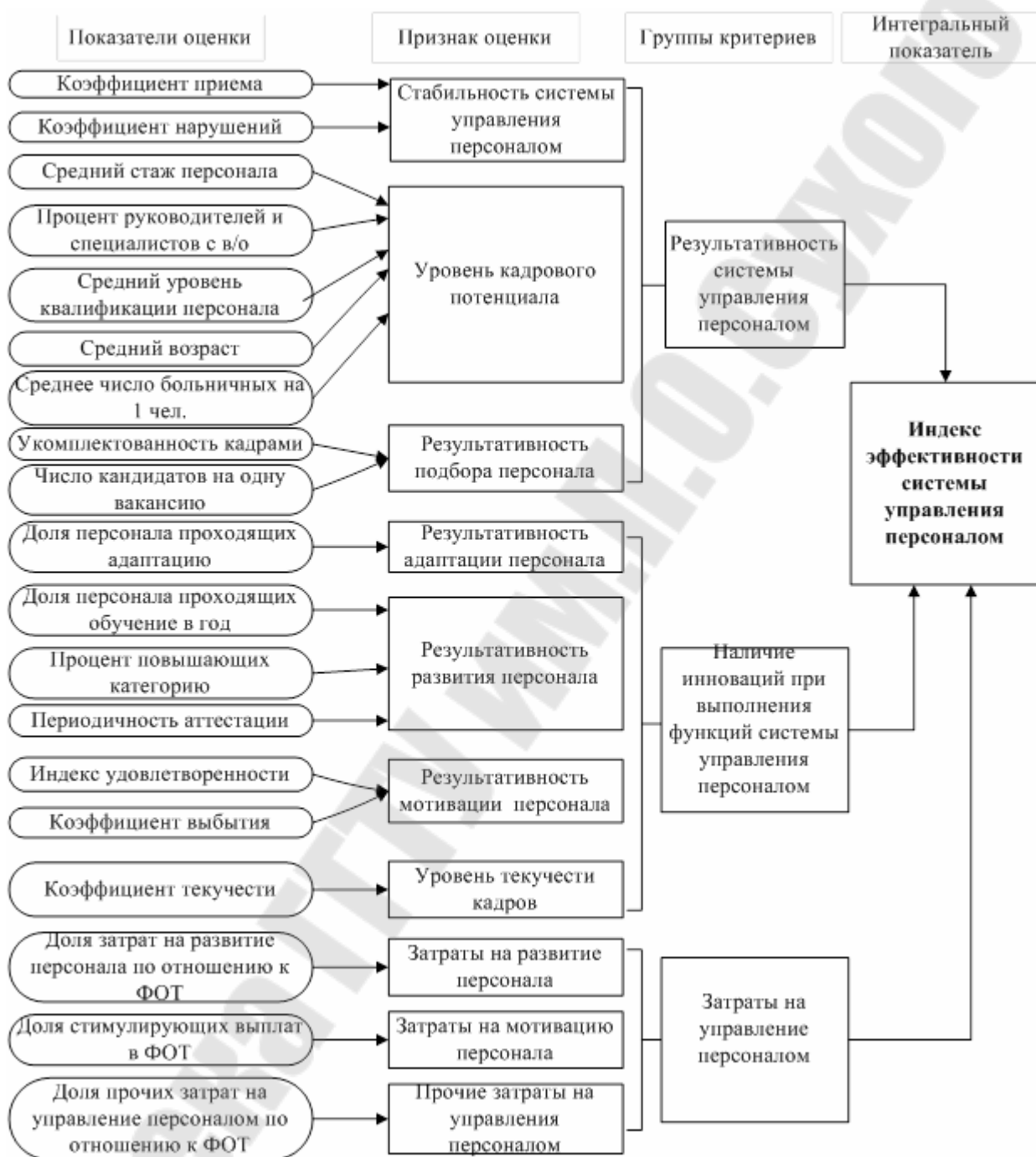


Рисунок 7.2 – Модель оценки эффективности системы управления персоналом [26]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс управления персоналом представляет собой весьма сложный процесс, разрешение которого невозможно без имени соответствующих знаний о принципах, методах и стилях управленческой деятельности. Для эффективного управления необходимо разрабатывать соответствующую концепцию управления.

Персонал предприятия выступает как основной объект управления, что всегда связано с происходящими общественными процессами, направленными на защиту интересов работников

организации и поддержание роста важности человеческого фактора в процессе производства.

## Тема 8 Основы командообразования

### 8.1 Теоретические аспекты командообразования на предприятии

Под *командой* понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной цели.

*Командообразование* (team building) — комплекс мероприятий по развитию у сотрудников поведенческих навыков, обеспечивающих им успешное взаимодействие в совместной деятельности по достижению необходимых компании целей и задач.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов.

К основным целям командообразования следует отнести:

- улучшение корпоративной культуры компании,
- развитие человеческих ресурсов,
- максимально эффективное использование персонала,
- выявление неформального лидера в коллективе,
- обучение подчиненных работать сплоченной командой на принципах взаимного доверия, а не как рабочая группа.

Существует разница между такими понятиями как «команда» и «коллектив» или «рабочая группа». Два последних образования людей формируются сами по себе: их приняли на работу, разместили в одном кабинете, наказали работать над одним проектом – поэтому они выполняют свои обязательства, ведь у них нет выбора (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Качественные характеристики, отличающие команду от группы [ 12]

Команда	Группа
Не конкуренция за личную выгоду, а сотрудничество для достижения общей цели.	На первом месте личные интересы, ради них член группы может поступиться общими целями.
Глубокая вовлеченность членов команды в процесс	Отношение к работе формальное, сотрудники с нетерпением ожидают окончания рабочего дня
Участники команды охотно применяют свои навыки для решения общих задач	Общение в коллективе идет преимущественно по личным вопросам.

Предложения других сотрудников получают поддержку и принимаются в работу без сопротивления.	Идеи реализуются с трудом, распространено лоббирование интересов.
Обмен мнениями и информацией широкий и беспрепятственный, никто не пытается утаить сведения для получения личной выгоды	Одни участники группы не доверяют другим, ожидают от них негативных действий и помыслов.
Конфликты внутри коллектива воспринимаются как проблемы роста и используются для нахождения точек соприкосновения между позициями сотрудников	Конфликты тормозят работу, стороны не пытаются договориться, а противостоят до победного конца, даже в ущерб делу

Команда – это нечто больше, чем определенное количество людей. В команде существуют взаимопонимание, доверие, поддержка, сплоченный коллектив быстрее решает любые задачи. То есть, команда работает лучше, результативнее и эффективнее – это то, к чему стремятся абсолютно все руководители – иметь в подчинении не просто коллектив, а команду.

## 8.2 Принципы и формы командообразования

Для создания и повышения эффективности работы команды используют определенные принципы.

*Принципы командообразования* могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. К основным принципам относят:

- формирование целей;
- командное выполнение задачи;
- индивидуальная ответственность перед командой;
- стимуляция;
- профессиональный рост;
- креативность.
- Продуктивность

Проанализируем отдельно каждый принцип:

1. *Формирование целей.* Формирование целей — очень важный и практически основополагающий принцип. Его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов,

лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов.

Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

*2. Командное выполнение задачи.* Основная цель создания и сплочения команды – добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

*3. Индивидуальная ответственность перед командой.* Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при выполнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

*4. Стимуляция.* Стимуляция и поощрения также являются неотъемлемой составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для команды, решающей задачи производственного характера, лучшей формой стимулирования и поощрения станет денежная компенсация, но не забывайте про признание приложенных усилий и моральную удовлетворенность. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, всеобщее признание и прочее, так как деньги для таких людей второстепенны.

5. *Профессиональный рост.* К какой бы сфере не относилась командная деятельность, желательно направить ее на повышение показателей и групповой работы команды, и индивидуальных каждого ее участника. Только растущая в профессиональном плане команда способная быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

6. *Креативность.* Это вспомогательный принцип. Если деятельность команды связана с производством, а стимулом служит материальное вознаграждение, креативность не совсем для нее. Но если целью команды является интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

7. *Продуктивность.* Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффективность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе сработанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако, многие команды создаются стихийно, особенно команды с производственными целями. Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время.

Помимо форм и принципов командообразования следует требовательно отнестись к *командной форме управления*. Этот фактор напрямую влияет на эффективность реализации обозначенных задач и способность совместной деятельности отдельных участников. Организация руководства зависит от профессиональной области, в которой работает команда, целей, перед нею поставленных, профессиональных навыков членов команды и много другого. От того, насколько правильно выбрана форма управления, зависит эффективность работы команды на пути к поставленной цели

Принято выделять *три основные формы управления*:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.

К определению формы управления надо подходить очень внимательно, возможно стоит привлечь к этому процессу остальных участников команды. Так же обстоятельно и рационально, опираясь на полученную информацию, лучше подходить к процессу

командообразования. Это поможет достичь слаженной и сплоченной командной деятельности, эффективной реализации возможностей каждого ее участника.

*Методы формирования команды.* Команда не может возникнуть сама по себе, ее надо сформировать, приложив для этого достаточно внимания, времени и труда.

Команда может сформироваться:

1) Если коллеги давно знакомы друг с другом, причем не только на работе, пережили вместе много критических рабочих моментов и вместе нашли выход из кризисных ситуаций. Но для формирования такой команды нужно не только много времени, но и отсутствие кадровой текучки. Чем больше «стаж» коллектива, тем сложнее любому новичку в него влиться. К тому же, каждое увольнение или уход с работы «старичка» и приход на его место «новичка» так или иначе, вносит дисбаланс в команду. А если коллектив слишком большой, где люди чаще всего не знают друг друга ни в лицо, ни по имени, и не стараются узнать, то, скорее всего, их знакомство никогда не состоится, если руководство не проявит инициативу.

2) С грамотной работой управленца, постоянным развитием корпоративной культуры, а также построением неформальных отношений. Для этих целей предпринимают следующие методы формирования сплоченного коллектива:

- организация корпоративных праздников по поводам, которые имеют отношение к компании и сотрудникам.

- включение в социальный пакет подчиненных таких бонусов как: питание в офис, абонемент в спортзал или бассейн, проезд сотрудников на работу транспортом компании и прочее. Доказано, что даже сотрудники -«индивидуалисты», которые устроились на работу «чтобы деньги зарабатывать, а не быть фанатами компании и участвовать в корпоративных отмечаниях дат» обычно пользуются льготами социального пакета.

- проведение разного рода групповых тренингов, чаще всего вне офиса компании, которые выглядят как активные ролевые игры, нечто вроде квеста.

### **8.3 Эффективность команды**

Под *эффективностью команды* понимается степень реализации ее целей и удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности данной команде. Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить параметры команды, а именно, внешнюю среду функционирования и мотивацию команды.



Руководитель, формирующий команду должен в обязательном порядке учитывать: цели, стоящие перед командой; необходимые знания, умения, навыки и опыт персонала; психологические требования к будущим членам команды; время, в течение которого будет функционировать команда.

Все параметры команды можно разделить на две группы:

1. Характеристики самой команды, к которым относятся:

- композиция;
- структура;
- командные процессы.

2. Характеристики, определяющие положение человека в команде, к которым относятся:

- ожидания команды в отношении данного человека;
- статус человека в команде;
- роль, исполняемая членом команда.

Композиция команды - это совокупность характеристик, как самой команды, так и ее членов, важных с точки зрения команды как единого целого. К таким характеристикам относятся:

- численность команды;
- ее возрастной, половой, национальный, социальный и другой состав.

Набор этих характеристик достаточно многообразен, и их выбор производится исходя из тех целей, которые ставит перед собой человек, который данную команду формирует или исследует. Но, в любом случае, численность команды - это важнейшая ее характеристика.

Очевидно, что чем более многочисленной является команда, тем большим количеством различных знаний и навыков она располагает. В то же время чем больше команда, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и влияния. Следовательно, численность команды - это компромисс между желаниями ее членов и ее возможными результатами.

Исследования показывают, что наиболее эффективной является команда из 5-9 человек. При меньшем количестве между членами команды не возникает связей, которые позволяют членам команды чувствовать свое единство и обособленность от внешнего мира, а при большем возникают тенденции к распаду на подкоманды.

Таким образом, командообразование это сложный процесс, имеющий свои особенности в любой организации. Он является процессом, в котором объединяется совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной, иногда осознанной, иногда нет, цели.

Смысловым признаком командообразования является прагматизм целей коллективной деятельности и определенный технологический (связывающий способы и средства) процесс их достижения.

### Литература

1. Азаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Азаров. - М.: Академия, 2019. - 224 с.
2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. - 287с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. П. Беляцкий. - 2-е изд.. - Минск : Современная школа, 2010. - 447 с.
4. Белов А. 6 шагов по формированию кадрового резерва. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://topfactor.pro/blog/6-shagov-po-formirovaniu-kadrovogo-rezerva-v-kompanii>. Дата доступа 20.11.2023.
5. Горнаков Э.И. Управление персоналом: учебное пособие для ВУЗов / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская – Минск : ИВЦ Минфина, 2009. – 520 с.
6. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов. - М.: Юрайт, 2021. - 156 с.
7. Денисов В.М., В начале был менеджер. [Электронный ресурс]. Режим доступа [www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml). Дата доступа 23.11.2023.
8. Демидов, Л. С. Управлению персоналом. Шпаргалка. Учебное пособие / Л.С. Демидов. - М.: РГ-Пресс, 2022. – 964 с.
9. Елкина В.Н., Марус Ю.В., Коваленко Е.В. К вопросу о подборе и отборе персонала организации в современных условиях// Фундаментальные исследования. – 2020. – № 4. – С. 31-35; [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42719> Дата доступа: 28.11.2023.
10. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 448 с.
11. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова. - М.: КноРус, 2018. - 418 с.
12. Командообразование в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа [ww.vashpsixolog.ru/lectures-on-the-psychology/140-management-psychology/3307-komandoobrazovanie-v-organizaczii](http://ww.vashpsixolog.ru/lectures-on-the-psychology/140-management-psychology/3307-komandoobrazovanie-v-organizaczii). Дата доступа 20.11.2023
13. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2021. - 478 с.

14. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2020. - 372 с.
15. Концепции управления персоналом: грамотное внедрение изменений во благо организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66860-kontseptsii-upravleniya-personalom-17-m9>. Дата доступа 22.11.2023.
16. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник. В 3 частях. Часть 2. Психологические механизмы / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2020. - 416 с.
17. Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 160 с.
18. Ларионов Г.В., Виноградов Д.В. Качество управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4609>. Дата доступа 23.11.2023.
19. Ленская, И. Ю., Шиндряева, И. В., Ширяева, В. А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017.– Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf>
20. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело, 2021. - 396 с.
21. Маслова, В. М. Управление персоналом / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2020. - 496 с.
22. Методы оценки персонала, виды и примеры использования. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://happy-job.ru/metody-otsenki-personala/>. Дата доступа 21.11.2023.
23. Методы оценки персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/385951-metody-otsenki-personala-20-m7>. Дата доступа 22.11.2023.
24. Организационное поведение. Учебник. - М.: Юрайт, 2020. - 454 с.
25. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 400 с.
26. Оценка качества работы по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://scilead.ru/article/328-otsenka-kachestva-raboti-po-upravleniyu-person>. Дата доступа 19.11.2023.
27. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: Юрайт, 2021. - 324 с.
28. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2021. - 256 с

29. Управление персоналом [Электронный ресурс]: курс лекций для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения / А. Е. Веретило. - Гомель: ГГТУ, 2009. - 235 с. Режим доступа: <http://elib.gstu.by/handle/220612/1661>

30. Управление персоналом: практическое пособие по одноименному курсу для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения / А. Е. Веретило, Д. В. Концевой; кафедра "Экономика". - Гомель : ГГТУ, 2006. - 106 с.

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

## **Пособие**

**для слушателей специальностей переподготовки  
1-25 01 79 «Экономика и управление на малых  
и средних предприятиях»,  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»,  
9-09-0412-02 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения**

**Составитель Михарева Валентина Алексеевна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 18.01.24.

Пер. № 158Е.

<http://www.gstu.by>