

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для магистрантов направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент» очной формы обучения*



Могилев 2021

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
У54

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «12» января 2021 г.,  
протокол № 6

Составитель ст. преподаватель С. Л. Комарова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Даны задания для практических занятий по дисциплине «Управление персоналом в инновационных организациях», а также приведены методические указания по их выполнению, перечень необходимой литературы.

Учебно-методическое издание

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2021

## Содержание

1 Менеджмент персонала и его роль в управлении деятельностью персонала.....	4
2 Роль кадровой службы в организации и кадровая политика организации.....	7
3 Набор, отбор, прием и высвобождение персонала.....	9
4 Профорientация и трудовая адаптация персонала.....	11
5 Оценка результативности труда работников. Обучение персонала.....	14
6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Подготовка персонала к нововведениям.....	16
7 Управленческие решения. Руководитель в системе управления персоналом.....	20
8 Конфликт как инструмент развития.....	23
Список литературы.....	27

# 1 Менеджмент персонала и его роль в управлении деятельностью персоналом

## *Основные понятия и определения*

**Управление персоналом** – это комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников с целью обеспечения условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

К числу основных задач управления персоналом относят:

- помощь организации в достижении цели;
- обеспечение организации квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата;
- планирование карьеры, т. е. продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- повышение творческой активности персонала;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Менеджмент является профессией, требующей определенных знаний, навыков, умений и способностей в соответствии с реальным местом ее носителя в управленческой системе.

Основным продуктом труда менеджера является принятие решений, объектом его воздействия – коллектив, производственным инструментом – информация.

В рамках организации на персонал воздействует множество факторов, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность их производственной деятельности:

- организационно-экономические;
- административно-управленческие;
- технико-экономические;
- правовые;
- групповые;
- личностные.

**Принципы управления персоналом** – это некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

**Функции управления персоналом** относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью вида деятельности, объектом которых является воздействие на персонал.

**Методы управления** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы управления делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

**Административные методы** ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

**Экономические и социально-психологические методы** носят косвенный характер управленческого воздействия. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

**Социально-психологические методы** управления, в свою очередь, основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.). Все виды методов органично связаны между собой.

**Стиль руководства** формируется через наиболее часто применяемые на практике руководителем методы управления.

### **Вопросы для обсуждения**

- 1 Понятие «управление персоналом».
- 2 Цели управления персоналом.
- 3 Система управления персоналом – состав и функции.
- 4 Охарактеризуйте ситуацию с кадрами на предприятии сегодня.
- 5 На каких предприятиях целесообразно создание специализированных подразделений по управлению персоналом?
- 6 Дайте определение категории «управление персоналом».
- 7 Каким образом принципы управления персоналом влияют на эффективность деятельности предприятия?
- 8 Перечислите основные задачи по управлению персоналом.

### **Мини-тест**

1 Кадровая политика какого типа предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала (выберите верный ответ):

- а) открытая;
- б) закрытая;
- в) реактивная;

- г) активная;
- д) превентивная.

2 Содержание трудового договора регламентируется (выберите верный вариант):

- а) Трудовым кодексом;
- б) Коллективным договором;
- в) Тарифным соглашением.

3 Наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики (выберите верный ответ):

- а) открытая;
- б) закрытая;
- в) реактивная;
- г) активная;
- д) превентивная.

4 Определите преимущества внутренних источников набора персонала (выберите верный ответ):

- а) возможность служебного роста;
- б) более широкие возможности выбора;
- в) новые идеи и приемы работы;
- г) низкие затраты на привлечение кадров.

**Задача.** Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода – 5 100 чел. Полезный фонд рабочего времени одного работника СУП – 1 940 ч/год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15. Была рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом, которая составила для подсистем: найма, отбора и учета персонала – 11 510 чел.-ч; развития персонала – 8 230 чел.-ч; планирования и маркетинга персонала – 13 600 чел.-ч; разработки средств стимулирования труда и мотивации – 10 110 чел.-ч; трудовых отношений – 5 108 чел.-ч; условий труда – 6 120 чел.-ч; социальной инфраструктуры – 11 380 чел.-ч; юридических услуг – 2 070 чел.-ч.

Рассчитать плановую численность службы управления персоналом и сравнить с рекомендуемой.

## **2 Роль кадровой службы в организации и кадровая политика организации**

### *Основные понятия и определения*

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснование методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с персоналом (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие);
- информационная поддержка управления персоналом;
- контроль персонала.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей:

1) иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т. е. вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Если создается предприятие и есть заинтересованность в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Стратегия представляет собой долгосрочные решения, исходя из которых формируется кадровая политика или процесс, отражающий управленческую философию организации.

### **Вопросы для обсуждения**

- 1 Стратегия кадровой политики.
- 2 Службы управления персоналом.
- 3 Тенденция развития кадровых служб.
- 4 Основные требования к работникам управления.
- 5 Управление персоналом в системе менеджмента.
- 6 Основные задачи управления персоналом.
- 7 Что такое философия управления персоналом?
- 8 Почему персоналом организации надо управлять и в чем сущность управления персоналом?
- 9 Что такое кадровая политика?

### **Мини-тест**

- 1 Элементы кадровой политики – это (выберите верные ответы):
  - а) политика занятости;
  - б) политика оценки и развития;
  - в) политика инвестиций;
  - г) информационная политика;
  - д) политика социально-трудовых отношений.
- 2 Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является (выберите верный ответ):
  - а) заключение графологической экспертизы;
  - б) резюме;
  - в) медицинское заключение;
  - г) образовательные свидетельства;
  - д) отзывы и рекомендации.
- 3 Коэффициент, характеризующий уровень текучести в отдельных подразделениях (или группах работников) называют (выберите верный ответ):
  - а) коэффициентом групповой текучести;
  - б) частным коэффициентом текучести;
  - в) коэффициентом избыточной текучести;
  - г) коэффициентом интенсивной текучести;
  - д) единичным коэффициентом текучести.
- 4 Основные ошибки интервью (выберите верные ответы):
  - а) попытка интервьюера установить контакт с кандидатом;
  - б) поспешность суждения о кандидате;
  - в) очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера;
  - г) детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.

**Задача.** Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода – 5 100 чел. В аппарат управления завода входит единая служба управления



персоналом, состоящая из отдельных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого есть помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая: найма, отбора и учета персонала – 5 чел.; развития персонала – 4 чел.; планирования и маркетинга персонала – 3 чел.; разработки средств стимулирования труда и мотивации – 8 чел.; трудовых отношений – 2 чел.; условий труда – 7 чел.; социальной инфраструктуры – 9 чел.; 24 юридических услуг – 1 чел.

1 Определить общую численность службы управления персоналом.

2 Рассчитать долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравнить полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3 Рассчитать, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом («норма обслуживания»).

4 Разработать мероприятия по сокращению либо по дополнительному привлечению работников в подсистемы СУП.

### **3 Набор, отбор, прием и высвобождение персонала**

#### ***Основные понятия и определения***

Отбор персонала представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Процесс отбора включает:

– *первичное выявление* на основе документов (резюме, анкет) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации;

– *резюме* – информация о себе, представляемая работодателем работодателю;

– *собеседование* – это интервью, включающее группу типовых вопросов, позволяющих выявить профессиональные и личностные качества претендента;

– *тестирование* – это выполнение стандартизированных заданий, по результатам которых судят о знаниях, умениях, навыках испытуемого, а также его психофизиологических и личностных характеристиках. При оценке результатов тестирования обычно определяют число очков, которые необходимо набрать для права занять соответствующую должность.

Завершающим этапом оценки претендента на должность является *испытательный срок*, в ходе которого непосредственно в процессе труда проверяется обоснованность выводов и его пригодности к выполнению соответствующих функций.

Испытательный срок по соглашению сторон может быть установлен продолжительностью до трех месяцев, а в отдельных случаях – продолжаться

до шести месяцев. Согласно трудовому законодательству испытательный срок не применяется к лицам, не достигшим 18 лет, молодым рабочим по окончании профессионально-технических учебных заведений, специалистам по окончании высших и средних специальных учебных заведений, принятым в порядке перевода в другое учреждение, прошедшим по конкурсу, избранным на выборную должность, беременным женщинам.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Что такое тестирование?
- 2 Что такое собеседование?
- 3 Что такое резюме?
- 4 Понятие комплектования и набора персонала.
- 5 Как определить, сколько нужно работников для предприятия?
- 6 Каковы недостатки и преимущества отбора кадров внутри предприятия?
- 7 Перечислите и охарактеризуйте источники информации при отборе персонала.
- 8 Как можно оценить эффективность методов отбора персонала?
- 9 Назовите основные разделы объявления о наличии свободных мест в организации и дайте им характеристику.

### ***Мини-тест***

- 1 Какие показатели характеризуют оборот кадров в организации (выберите верные ответы):
  - а) коэффициент механизации выполняемых работ;
  - б) коэффициент оборота рабочей силы;
  - в) коэффициент сменности рабочей силы;
  - г) коэффициент текучести кадров;
  - д) коэффициент сменяемости кадров.
- 2 Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками, называется (выберите верный ответ):
  - а) анкетный опрос;
  - б) интервью;
  - в) ранжирование;
  - г) шкалирование;
  - д) упорядочение рангов;
  - е) парные сравнения.
- 3 Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос – ответ», называется (выберите верный ответ):
  - а) анкетный опрос;
  - б) критический инцидент;
  - в) интервью;
  - г) ранжирование;
  - д) шкалирование.

### **Задание**

Напишите характеристику на подчиненного (любого члена группы, не называя фамилию).

*Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного*

- 1 Руководитель подразделения.
- 2 ФИО работника.
- 3 Рабочие достижения, производительность и качество труда работника.
- 4 Профессиональные знания и навыки работника.
- 5 Способность взаимодействовать с другими работниками.
- 6 Сильные стороны работника.
- 7 Слабые стороны работника.
- 8 Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации.
- 9 Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу.
- 10 Рекомендации по оплате труда.
- 11 Дополнительные комментарии.

## **4 Профориентация и трудовая адаптация персонала**

### ***Основные понятия и определения***

Персонал, или кадры, представляют собой штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется в первую очередь численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью. Численность персонала определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. В списочный состав работников включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Не включаются совместители, работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе специальных договоров, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия. Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность*.

По характеру трудовых функций персонал разделяется на *рабочих* и *служащих*.

*Рабочие* непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических

процессах, изменяющих форму, структуру, свойства. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест.

*Служащие* осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции.

Они объединяются в несколько подгрупп: *руководители, специалисты, технические исполнители.*

Под *профессией* понимают совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий.

Совокупность знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе, называется *профессиональной компетентностью.*

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Информация о персонале.
- 2 Структура персонала.
- 3 Категории персонала.
- 4 Назовите группы методов управления персоналом организации.
- 5 Что такое квалификация?
- 6 Что такое профессия?
- 7 На какие группы подразделяются все работающие в Республике Беларусь?
- 8 На какие классификационные группы делятся специалисты в зависимости от уровня образования?
- 9 Какова роль вспомогательных рабочих в производственном процессе?
- 10 Согласно какому документу происходит присвоение разрядов рабочим?
- 11 Приведите примеры должностей специалистов административно-хозяйственного профиля.

### ***Мини-тест***

- 1 Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название (выберите верный ответ):
  - а) соглашение сторон;
  - б) увольнение по инициативе работника;
  - в) увольнение по инициативе работодателя;
  - г) выход на пенсию;
  - д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон.
- 2 Выберите причины увольнений, характеризующие текучесть кадров:
  - а) сокращение штатов;
  - б) собственное желание;

- в) достижение пенсионного возраста;
- г) нарушение трудовой дисциплины.

3 Коэффициент оборота по приему определяется следующим образом (выберите верный ответ):

- а) как сумма численности на конец года и численности на начало года;
- б) как отношение численности принятых к среднесписочной численности;
- в) как разность между количеством принятых и уволенных в течение конкретного периода;
- г) как произведение численности на конец года и численности на начало года;
- д) как отношение явочной численности к среднесписочной численности.

4 Показатель текучести кадров свидетельствует (выберите верный ответ):

- а) об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства;
- б) об уровне стабильности трудового коллектива;
- в) о состоянии условий труда и быта работников;
- г) о величине потерь рабочего времени;
- д) об уровне охраны труда.

**Задача.** Рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные для решения задачи

Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения	Объем работ за год	Затраты времени, ч/год
1	2	3	4	5	6
Оформление документов при приеме на работу	Один рабочий	–	0,5	4500	?
Оформление документов при увольнении работников	Один рабочий	–	0,6	3600	?
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	Один рабочий	–	2,0	250	?

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) – 20 500 чел.	53,2	1	?
Итого					?

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Трудозатраты на 1 человека СУП – 1 940 ч в год.

## 5 Оценка результативности труда работников. Обучение персонала

### *Основные понятия и определения*

Под оценкой понимается деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств. Факторы оценки бывают *основными* и *дополнительными*.

Основными факторами являются:

- деятельность и ее результаты;
- деловые качества работников;
- профессионализм (способность и склонность человека к эффективному выполнению определенной деятельности);
- моральные качества;
- потенциал.

У руководителей факторами оценки дополнительно являются способности:

- планировать деятельность;
- организовывать работу подчиненных;
- управлять в критических ситуациях;
- работать с документами;
- делегировать полномочия;
- развивать подчиненных;
- взаимодействовать с другими подразделениями;
- поддерживать моральные устои;
- осуществлять инновации.

Аттестационная оценка персонала – мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Дайте характеристику методов оценки персонала.
- 2 По каким критериям оценивается труд претендента?
- 3 Охарактеризуйте личные средства оценки персонала.
- 4 В чем суть экспертной оценки персонала?
- 5 Какие основные задачи решаются при проведении оценки эффективности трудовой деятельности?
- 6 Какие показатели характеризуют деятельность работников в отношении повышения квалификации?
- 7 Как оценка персонала может повлиять на эффективность производства?
- 8 Какова значимость оценки различных категорий работников?

### ***Мини-тест***

- 1 Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на (выберите верные ответы):
  - а) анализ существующей структуры управления;
  - б) создание и поддержание учебных помещений;
  - в) исследование уровня отдачи работающего персонала;
  - г) организация учебного процесса.
- 2 Индекс численности зависит от динамики показателей (выберите верные ответы):
  - а) коэффициента текучести кадров;
  - б) себестоимости продукции;
  - в) производительности труда;
  - г) объема производства;
  - д) количества рабочих дней в году.

### **Задание**

Управление по целям.

Этапы оценки по целям.

1 Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий его функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

2 Определяется сфера ответственности работника по данным целям. Для этого выбирается несколько основных функций работника. Каждая функция конкретизируется в определенных экономических или других категориях (прибыль, издержки и т. д.).

3 По всем показателям устанавливаются единицы измерения (проценты, дни, рубли), отражающие результаты деятельности (сокращение сроков, снижение брака, рост прибыли в процентах к предыдущему году).

4 По каждому показателю определяются стандарты исполнения (минимальные, максимальные и промежуточные).

5 Реально достигнутые результаты соотносятся с принятыми стандартами и выводится оценочный балл.

6 Определяется суммарная оценка по всем показателям.

Таким образом, схему оценки по целям можно представить следующим образом: функции – обязанности – сфера ответственности – единица измерения по каждой единице сферы ответственности – система показателей результатов работы – стандарты исполнения – баллы.

Система показателей для оценки результативности работы на примере продавца-консультанта представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Система показателей для оценки результативности работы продавца-консультанта (месяц)

Показатель	Минимальный уровень исполнения		Средний уровень исполнения		Отличный уровень исполнения		Реальный результат продавца	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Объем реализованной продукции, млн р.	5–10	1	10–15	3	15–20	5	7	1
Количество консультаций в сутки	1–10	1	11–20	3	21–30 и более	5	15	3
Количество жалоб покупателей	3 и более	0	1–2	1	0	3	0	3
Количество нарушений оформления документации	2–3	1	1	3	0	5	0	5
Итого: Петров А.								12

## 6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Подготовка персонала к нововведениям

### *Основные понятия и определения*

*Отношение к труду* – степень использования возможностей человека, то, как человек использует свои возможности для высокоэффективной деятельности.

*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

*Потребность* – первоисточник – нужда в том, что необходимо для нормального существования: еда, жилье, продолжение рода. Потребности бывают духовные, интеллектуальные, культурные и социальные.

*Интерес* – осознанная потребность к благам, объектам, видам деятельности. Именно интерес побуждает человека к определенным социальным действиям.



*Мотив* – осознанное отношение к своей деятельности.

*Ценностные ориентации* – это более строгое понятие, характеризующее устойчивое отношение к идеалам (высшей цели).

*Стимулы* – оказание внешнего воздействия на человека с целью побудить его к определенным трудовым действиям (определенному трудовому поведению). На стимулы влияет большая группа объективных и субъективных факторов, формирующих отношение человека к труду.

*Объективные факторы* – социально-политическая обстановка, экономическое соответствие регионов, условий труда на предприятии, уровень организации и культуры на предприятии, демографическая структура коллектива, морально-психологический климат.

В настоящее время оценкой персонала занимается либо кадровое агентство, либо служба управления персоналом. Причем для каждой из них мотивационные критерии различны.

*Субъективные факторы* – личностные характеристики самого работника (пол, возраст, образование, воспитание, профессия, стаж, личный опыт, профессиональная культура, должностные ориентации).

*Обучение* – метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации.

*Подготовка новых работников* – первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности.

*Переподготовка (переобучение)* организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства.

*Повышение квалификации* – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

*Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

*Карьера* – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

*Профессиональная карьера* – рост знаний, умений, навыков. Характеризуется тем, что конкретный работник в процессе профессиональной деятельности проходит различные этапы развития в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути линии движения) или транспрофес-

сионализации (овладение другими областями опыта, связанное с расширением областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может быть:

- вертикальной;
- горизонтальной;
- центростремительной.

Современные принципы кадровой политики:

- индивидуальность;
- заинтересованность;
- финансирование;
- обязательный профессиональный рост;
- повышение квалификации;
- социально-психологический комфорт;
- объективное планирование.

Карьеру работника планирует руководитель предприятия или его заместитель с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы управления персоналом.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Что такое мотивация?
- 2 Что входит в структуру мотива?
- 3 Расскажите о механизме трудовой мотивации.
- 4 В какие группы можно объединить потребности согласно теории А. Маслоу?
- 5 Какие основные функции выполняет стимулирование персонала?
- 6 Каким образом соотносятся теории А. Маслоу и Ф. Герцберга?
- 7 Что является самым важным моментом теории В. Врума?
- 8 Аттестация персонала.
- 9 Этапы процесса аттестации.
- 10 Объясните, что понимается под развитием кадров.
- 11 Перечислите основные направления профессионального обучения и повышения квалификации кадров.

### ***Мини-тест***

1 «Активная» текучесть кадров обусловлена причинами (выберите верные ответы):

- а) систематическим невыполнением обязанностей;
- б) неудовлетворенностью работника условиями труда;
- в) недисциплинированностью работника;
- г) потерями рабочего времени;
- д) неудовлетворенностью работника рабочим местом.

2 Кадровое планирование дает ответ на вопросы (выберите верные ответы):

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом;

в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ;

г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;

д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями.

### Задание

Ситуация «Планирование рабочего времени».

Исходные данные (таблица 3) представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два дня рабочей недели. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 ч.

Таблица 3 – Исходные данные для расчета

Перечень работ, намеченных к исполнению	План продолжительности работ, мин	Приоритетность работы	Возможность делегирования
1 Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	Нет
2 Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3 Консультация у юриста	45	2	Да
4 Посещение выставочного центра	120	2	Нет
5 Работа с текущей корреспонденцией	20	3	Да
6 Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7 Передача документов в архив	15	3	Да
8 Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет
9 Подготовка к совещанию по вопросам укрепления трудовой дисциплины	25	3	Нет
10 Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11 Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12 Встреча с представителями зарубежной фирмы	60	1	Нет
13 Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
14 Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
<i>Примечание</i> – 1 – максимальная приоритетность выполнения работ; 3 – минимальная приоритетность выполнения работ			

## 7 Управленческие решения. Руководитель в системе управления персоналом

### *Основные понятия и определения*

*Стиль управления* общественным производством – совокупность методов и приемов, позволяющих оказывать целенаправленное воздействие на трудовую деятельность людей.

Стиль, который использует руководитель, определяется двумя факторами: *приемами*, которыми он побуждает сотрудников к выполнению возложенных на них обязанностей, и *методами*, которыми контролирует результаты деятельности своих подчиненных.

*Авторитарный стиль* руководства основывается на абсолютной воле руководителя в пределах учреждения, представлении о его непогрешимости и рассмотрении коллектива как исполнителя приказов. Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, единолично принимает решения, распоряжается, приказывает их выполнять, принимает на себя основную ответственность, подавляет инициативу, подбирает работников, которые не могут стать его соперниками, держит дистанцию с подчиненными, прибегает к наказаниям как мощному методу стимулирования труда.

*Демократический стиль* (от греч. demos – народ и kratos – власть) основан на активном участии всего коллектива в решении управленческих проблем, соблюдении прав и свобод участников трудового процесса, развитии их творческого потенциала и инициативы при ведущей роли руководителя в принятии решений и обеспечении их выполнения. Руководитель демократического стиля управляет людьми без грубого нажима, поощряет творческую активность подчиненных, способствует созданию в коллективе атмосферы взаимного уважения и сотрудничества.

*Либеральный стиль* (от лат. Liberalis – свободный) основан на предоставлении коллективу максимальной свободы деятельности, регламентируемой только конечной целью, без активного вмешательства в методы ее достижения. Руководитель, придерживающийся этого стиля, принимает решения по указанию вышестоящих работников или на основании решения коллектива. Он снимает с себя ответственность за ход работ и передает инициативу в руки подчиненных.

В реальной жизни ни один стиль руководства не встречается в чистом виде.

Необходимо также отметить, что стиль руководства не является раз и навсегда заданным, он может и должен меняться в зависимости от условий.

Нужно учитывать состав коллектива, уровень знаний и навыков его членов, временные рамки работы, насущность задач, степень своей ответственности в зависимости от потребностей, которые диктуются сложившимися условиями.

Важным условием, определяющим эффективность управления, является *авторитет самой личности руководителя*. Если он высок, то допустимы как демократические, так и авторитарные методы управления. Но большой авторитет может принести не только пользу, но и вред. С одной стороны, руководитель позволяет легко добиваться исполнения своих указаний и подчинять себе людей, а с другой – способствует подавлению самостоятельности и инициативы, творческого мышления подчиненных. Современному руководителю необходимо осознавать требования времени и проявлять гибкость, а в случае изменения внешних условий и появления новых потребностей – изменять устаревшие стили и методы руководства.

Особый такт приходится проявлять при необходимости показать недостатки работы людей, старших по возрасту, занимающих в свое время посты и имеющих высокий статус.

Любой руководитель имеет часы приема сотрудников по личным вопросам, в решении которых принимает активное участие. Сотрудник должен быть уверен, что организация поддержит его в трудной ситуации, и это не будет сделано в форме подачки, а как признание заслуг и уважение к его личности.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Характер и содержание управленческого труда.
- 2 Психологические проблемы руководства.
- 3 Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива.
- 4 Биографические характеристики руководителя.
- 5 Способности.
- 6 Черты личности.
- 7 Факторы успешной деятельности руководителя.
- 8 Охарактеризуйте стили руководства.

### ***Мини-тест***

1 От каких факторов зависит выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики (выберите верные ответы):

- а) характеристики трудового коллектива;
- б) факторы внешней среды;
- в) корпоративная культура;
- г) численность предприятия.

2 Недостатками внешних источников привлечения персонала являются (выберите верные ответы):

- а) более высокие затраты на привлечение персонала;
- б) нового работника плохо знают в коллективе;
- в) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;

- г) длительный период адаптации;  
 д) ограничение возможностей для выбора кадров.

### Задание

Ситуация «Составление и анализ баланса рабочего времени».

В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе (по таблице 4), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (графы 3–5);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 4 – Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

Показатель	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, % гр. 4 / гр. 3 × 100	На плановый год	
	По плану	Фактически		Количество	В процентах к факту гр. 6/гр. 4 × 100
1	2	3	4	5	6
1 Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2 Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
выходных	107	107	100	104	?
праздничных	10	10	100	5	?
3 Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр. 1 – стр. 2)	?	?	?	?	?
4 Неявки на работу, дн., всего, в том числе:	?	?	?	?	?
очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
целосменные простои (по отч.)	—	0,5	—	—	—
прогулы (по отч.)	—	0,2	—	—	—
5 Полезный фонд раб времени, дн. (стр. 3 – стр. 4)	?	?	?	?	?
6 Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6
7 Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч.					
Всего	0,03	0,04	?	?	?
В том числе:					
перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
сокращение рабочего дня для подростков	0,02	0,01	?	?	?
внутрисменные простои (отчет)	–	0,02	–	–	–
8 Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 – стр. 7)	?	?	?	?	?
9 Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 × стр. 5)	?	?	?	?	?

## 8 Конфликт как инструмент развития

*Конфликт* – отсутствие соглашения между двумя и более сторонами, а также группами лиц. *Конфликт* трактуется как столкновение сторон, интересов, мнений, сил.

Можно выделить следующие типы столкновений:

– *внутриличностный конфликт* возникает, когда сотруднику предъявляют различные требования к форме и результатам его деятельности или производственные нормы не соответствуют личным устремлениям, ценностям, жизненным и творческим потребностям сотрудника;

– *межличностный конфликт* возникает на почве борьбы интересов, может иметь объективный характер, обусловленный необходимостью распределения ресурсного обеспечения работ (финансы, кадры, материальные средства);

– *конфликт между личностью и группой* проявляется, если один или несколько сотрудников занимают позицию, отличающуюся от позиции группы;

– *межгрупповой конфликт* возникает между формальными и неформальными группами в организациях, имеющих не только общие цели, но и автономные задачи, решение которых в определенной степени ущемляет возможности других групп;

– *мотивационный конфликт*, связанный с недооценкой потребностей, психологических мотивов трудовой деятельности персонала.

Конфликты в личной жизни сотрудников становятся тормозом в профессиональной деятельности, начинают оказывать на нее влияние, если руководство отмежевывается от них, не проявляет заботу о здоровом образе жизни сотрудников и их благополучии.

Фазы конфликтов.

*Конфронтационная* – стороны стремятся обеспечить свои интересы за счет ликвидации интересов оппонентов, подавляя чужие интересы.

*Компромиссная* – стороны стремятся договориться, ведут переговоры, идут на уступки, добиваясь максимального обеспечения собственного интереса.

*Коммуникативная* – на основе управленческих коммуникаций осуществляется консенсус, взаимно дополняются интересы и подавляются те, которые неприемлемы для организации.

Конфликт может иметь положительную и негативную окраску. Но в любом случае он рождается в ходе различного рода агрессии, споров и войн.

Конфликт может быть:

- функциональным и вести к повышению эффективности работы организации;
- дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности, снижению сотрудничества и разрушению эффективной системы управления организацией.

*Причины межличностных конфликтов:*

- недовольство оплатой труда;
- неблагоприятные условия труда;
- недостатки в организации труда;
- несоответствие прав и обязанностей работников;
- неритмичность работы;
- неудобный график работы;
- упущения в технологии;
- необеспеченность необходимыми ресурсами;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- внутренняя конкуренция среди персонала;
- воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;
- наличие большого числа претендентов на единственное освободившееся карьерное место;
- резкое повышение одного из коллег по службе;
- обычная зависть или жажда славы;
- страх за свое существование;
- слабость.

*Методы разрешения конфликтных ситуаций.*

Можно выделить три способа разрешения конфликтов:

1) *конструктивный радикальный*. Конфликт признается объективно существующим, выявляющим противоречия, в которых надо разобраться, установить тенденцию, способствующую развитию организации, и принять позицию той группы, которая будет этому содействовать;

2) *компромиссный*. Применяется в ситуации, когда само содержание противоречий относительно и обе стороны имеют определенные позитивные позиции;

3) *принудительный*. Целесообразен, если конфликт лишен реального содержания или его добровольное разрешение невозможно в сложившейся ситуации. Применение этого способа особенно эффективно на ранних стадиях развития конфликта, когда в него втянут ограниченный круг лиц.

Для конфликтологии очень важно положение, что власть должна применяться в полную силу, если нет другого способа сглаживания противоречий, и доводиться в этих случаях до логического завершения.



*Управление конфликтами* – важная часть руководства коллективом, в которой задействованы менеджеры разных уровней и функциональных обязанностей. Кадровые службы в любом случае участвуют в управлении конфликтами, они могут сосредоточить у себя информацию о возникновении и развитии противоречий, координировать эту деятельность организации, помогать выбрать адекватные методы разрешения конфликтов и в рамках своих функций предотвращать их.

*Как удержать сотрудников от конфликтов?*

- 1 Сконцентрируйтесь на задачах, а не на личностях.
- 2 Найдите сферы обоюдной выгоды.
- 3 Создайте систему поощрений, которая будет способствовать командной работе.
- 4 Определите, требует ли конфликт Вашего участия.
- 5 Внимательно приглядитесь к недовольным сотрудникам.
- 6 Старайтесь поддерживать связь со всеми подразделениями.
- 7 Равномерно распределяйте работу.
- 8 Придерживайтесь того поведения, которое ожидаете от сотрудников.
- 9 Следите, чтобы у сотрудников всегда было достаточно работы.

### ***Мини-тест***

- 1 Показателями успешной адаптации являются (выберите верные ответы):
  - а) нарушение трудовой дисциплины;
  - б) снижение текучести кадров;
  - в) экономия материальных ресурсов;
  - г) снижение издержек по поиску персонала.
- 2 К первичному обучению специалистов относят обучение (выберите верные ответы):
  - а) на специально организованных курсах на предприятиях;
  - б) в техникумах, колледжах;
  - в) в вузах;
  - г) на факультетах повышения квалификации.
- 3 Какие виды тестов наиболее часто применяются при приеме на работу новых сотрудников:
  - а) профессиональных знаний и навыков;
  - б) свойств личности;
  - в) тестирование интеллекта;
  - г) интересов кандидата.
- 4 Цель проведения собеседования по отбору персонала (выберите верный ответ):
  - а) познакомиться с кандидатом;
  - б) познакомить кандидата с коллективом;
  - в) изучить биографические данные кандидата;
  - г) оценить способности и мотивацию кандидата к деятельности.

## **Задание**

Мозговой штурм. Работа в командах.

Группа делится на две команды. Выбирается жюри. Из списка вопросов определяются те, которые задаются противоположной команде. После ответа оппонентов на заданный вопрос отвечает та команда, которая его задавала. Жюри оценивает правильность ответов. На основании баллов по каждому вопросу определяется сумма баллов для команд. Выигрывает та, которая имеет максимальное количество баллов. Метод работы в команде – мозговой штурм. Это генерирование максимально возможного количества идей, никакие идеи не отвергаются, поощряются неожиданные и конструктивные идеи, последний принцип – от игры надо получать удовольствие.

*Вопросы к заданию.*

1 В чем преимущества и недостатки «коллективного исполнителя» перед индивидуальным?

2 В каких случаях и какие конфликты могут иметь для фирмы конструктивный характер?

3 Кому бы Вы отдали предпочтение при приеме на работу: человеку или роботу при условии одинаковой производительности?

4 Каковы альтернативы традиционному рабочему дню?

5 Как Вы думаете, может ли фирма с сильными конфликтами между различными ее структурами быть высокоэффективной?

6 Правильно ли утверждение, что крупные компании устойчивы к конфликтам? Если да, то по какой причине?

7 Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

8 Что Вы станете делать, если Вас назначат руководителем группы, в которой нет сплоченности и есть конфликтность?

9 Какие новые меры влияния на сотрудников Вы хотели бы внедрить?

10 Из чего складывается первое впечатление о незнакомом человеке?

## Список литературы

- 1 **Литвинюк, А. А.** Управление персоналом: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк; под ред. А. А. Литвинюка. – Москва: Юрайт, 2012. – 434 с.
- 2 Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
- 3 **Зинов, В. Г.** Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами: учебное пособие / В. Г. Зинов, Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов; под ред. В. Г. Зинова. – Москва: Дело, 2014. – 248 с.
- 4 **Маллинз, Л.** Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. – Минск: Новое знание, 2003. – 1039 с.
- 5 **Авдеев, В. В.** Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В. В. Авдеев. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
- 6 **Щекин, Г.** Организация и психология управления персоналом: учебно-методическое пособие / Г. Щекин. – Киев: МАУП, 2002. – 832 с.
- 7 **Попов, С. Г.** Управление персоналом: учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва: Ось-89, 2002. – 144 с.
- 8 Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур [и др.]; под ред. И. И. Мазура. – Москва: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
- 9 **Горностаева, А. Н.** Повышение эффективности управления производством на российских предприятиях: монография / А. Н. Горностаева, О. В. Бабич. – Брянск: БГТУ, 2005. – 200 с.
- 10 **Мишин, В. М.** Исследование систем управления: учебник / В. М. Мишин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.
- 11 **Гордиенко, Ю. Ф.** Управление персоналом: учебное пособие / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.
- 12 **Лукичева, Л. И.** Управление организацией: учебное пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – Москва: Омега-Л, 2004. – 360 с.
- 13 **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Минск: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с.
- 14 **Бухалков, М. И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М. И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
- 15 **Мельников, В. П.** Управление организацией: учебное пособие / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе; под ред. В. Н. Мельникова, Н. Л. Маренкова. – Москва: КНОРУС, 2004. – 240 с.
- 16 Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебник для вузов / М. М. Кане [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 560 с.
- 17 **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие / А. И. Кравченко. – 6-е изд. – Москва: Академический проект; Мир, 2007. – 560 с.
- 18 **Черемных, О. С.** Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учебное пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.