

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра экономической теории

Т.М. Гращенкова

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические рекомендации

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2013*

УДК 316.464:159.9(078.5)
ББК 60.823.3я73+88.59я73
Г78

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 9 от 20.06.2013 г.

Автор: старший преподаватель кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова **Т.М. Гращенкова**

Р е ц е н з е н т :

доцент кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат экономических наук *В.А. Янчук*

Гращенкова, Т.М.

Г78 Корпоративная культура и управление персоналом : методические рекомендации / Т.М. Гращенкова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2013. – 47 с.

В методических рекомендациях в определенной логической последовательности рассмотрены ключевые аспекты корпоративной культуры и управления персоналом, в том числе роль и место управления персоналом в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки кадровой политики предприятия, технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала. Призваны оказать помощь студентам, изучающим дисциплину «Корпоративная культура и управление персоналом», в освоении программного материала, его систематизации и подготовке к практическим занятиям, сдаче зачета.

Предназначены для студентов, преподавателей данной дисциплины и всех интересующихся вопросами корпоративной культуры организации и менеджмента персонала.

УДК 316.464:159.9(078.5)
ББК 60.823.3я73+88.59я73

© Гращенкова Т.М., 2013
© ВГУ имени П.М. Машерова, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Курс лекций	5
Лекция 1. Корпоративная культура организации	5
1.1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции	5
1.2. Структурные элементы корпоративной культуры	7
1.3. Типология корпоративных культур	7
1.4. Управление корпоративной культурой	9
<i>Контрольные вопросы</i>	10
Лекция 2. Основы управления персоналом	10
2.1. Сущность и основные уровни управления персоналом	10
2.2. Цели и задачи управления персоналом	11
2.3. Концепция управления персоналом	12
<i>Контрольные вопросы</i>	13
Лекция 3. Функции управления персоналом	13
3.1. Планирование персонала	14
3.2. Формирование резерва	15
3.3. Специфические функции	17
3.4. Управление знаниями	18
<i>Контрольные вопросы</i>	19
Лекция 4. Руководство персоналом в организации	20
4.1. Отбор персонала	20
4.2. Проведение собеседования	21
4.3. Оценка деятельности персонала	22
<i>Контрольные вопросы</i>	24
Лекция 5. Мотивация персонала	24
5.1. Сущность и модель мотивации персонала	24
5.2. Теории мотивации	26
5.3. Мотивационные стратегии и методы	27
<i>Контрольные вопросы</i>	28
Лекция 6. Развитие персонала организации	28
6.1. Сущность, цели и задачи развития персонала	29
6.2. Основные факторы, влияющие на развитие персонала	30
6.3. Методы развития персонала	31
<i>Контрольные вопросы</i>	31
Лекция 7. Деловая карьера	32
7.1. Понятие, типы и этапы карьеры	32
7.2. Модели деловой карьеры	33
7.3. Планирование карьеры	34
<i>Контрольные вопросы</i>	35
Задания для повторения и закрепления материала	36
Вопросы к зачету	36
Тематика рефератов	37
Рекомендации по самостоятельной работе	38
Тесты для самоконтроля знаний	39
Рекомендуемая литература	46

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура и управление персоналом является одной из дисциплин социально-экономического цикла, способствующих повышению уровня экономической культуры будущих специалистов, формирующих у них знания, умения и навыки в области создания и развития корпоративной культуры организации и управления персоналом. Изучение данной дисциплины способствует формированию у студентов знаний в области современных методов и технологий разработки и внедрения корпоративной культуры в организации, подходов и инструментов управления персоналом, а также развитию способностей и навыков по прикладному использованию персоналотехнологий.

Методические рекомендации составлены в соответствии с учебной программой дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» и содержат курс лекций, тематику рефератов, рекомендации по самостоятельной работе, тесты для самоконтроля знаний, вопросы для итогового контроля знаний и список рекомендуемой литературы.

В данном учебном издании в определенной логической последовательности рассмотрены ключевые аспекты корпоративной культуры и управления персоналом, в том числе роль и место управления персоналом в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки кадровой политики предприятия, технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала, управление деловой карьерой.

Изучение дисциплины рассчитано на 34 учебных часа, из них 16 лекционных, 14 семинарских занятий и 4 часа самостоятельной работы.

Итогом изучения дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» являются знание целей, принципов, функций, элементов корпоративной культуры, ее роли в повышении конкурентоспособности белорусских предприятий, а также приемов и методов осуществления эффективной кадровой политики.

Данное учебное издание предназначено для студентов исторического факультета, изучающих дисциплину «Корпоративная культура и управление персоналом», и призвано оказать помощь в изучении программного материала, его систематизации и подготовке к практическим занятиям и зачету.

КУРС ЛЕКЦИЙ

Лекция 1. Корпоративная культура организации

Цель темы – уяснить сущность корпоративной культуры и ее роль в управлении персоналом; рассмотреть основные признаки и функции корпоративной культуры; проанализировать структурные элементы и типы корпоративных культур.

План изучения темы:

- 1.1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции.
- 1.2. Структурные элементы корпоративной культуры.
- 1.3. Типология корпоративных культур.
- 1.4. Управление корпоративной культурой.

1.1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции

Корпоративная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям. Корпоративная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Корпоративная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации сотрудников с организацией. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных ее членов.

Современный менеджмент рассматривает корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. В науке управления существует много определений корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это свод правил, который регламентирует как отношения внутри организации, так и отношения организации с ее внешним окружением.

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые членами организации.

Корпоративная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы

подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации.

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Среди **факторов**, которые определяют корпоративную культуру в организации, следует выделить следующие:

- формальная корпоративная культура;
- персональная культура каждого сотрудника;
- цели и методы измерения достижения целей;
- личность лидеров;
- стиль лидерства в компании;
- поведение менеджеров и сотрудников.
- организационная структура компании;
- система мотивации, стимулирования и компенсаций;
- система продвижения персонала;
- система обучения и развития персонала;
- система управления информацией компании;
- распределение ресурсов в компании;
- управление конфликтами;
- физическая среда (дизайн, пространство, мебель, оборудование т.д.);
- внешняя социальная среда.

Перечисленные факторы определяют корпоративную культуру компании, но их вес или сила влияния для каждой компании индивидуальна.

Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Поэтому корпоративная культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии, т.е. она является и результатом, и процессом одновременно.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных **функций**.

Коммуникационная функция обеспечивает взаимодействие работников через общие ценности.

Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий.

Стимулирующая функция создает необходимые стимулы для развития персонала.

Регламентирующая функция заключается в применении норм поведения как регулятора дисциплинарной политики.

Преобразующая функция способствует продуцированию новых ценностей в коллективе.

Воспроизводственная функция направлена на воспроизводство накопленного опыта и традиций.

Маркетинговая функция способствует формированию имиджа организации и ее репутации.

Культура иерархична и имеет несколько *уровней*. Поверхностный – образуют правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и проч.; промежуточный – составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией.

Как целое культура организации обычно состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур отдельных сфер (производство, сбыт), форм деятельности (предпринимательство, управление, труд), социальных групп (руководители, специалисты, рабочие). Их носители отличаются специфическими особенностями, предпочтениями, моделями поведения.

1.2. Структурные элементы корпоративной культуры

Корпоративная культура включает в себя целый ряд *компонентов*:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки, сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения в различных ситуациях;
- стиль руководства организацией;
- действующая система коммуникации;
- нормы делового общения между членами коллектива, клиентами и общественностью;
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи;
- символика организации (слоган, логотип, дресс-код и пр.).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива.

Современные руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

1.3. Типология корпоративных культур

Под параметрами корпоративной культуры понимаются общие признаки, на основе которых разные культуры можно классифицировать и сопоставлять друг с другом. Основными признаками корпора-

тивной культуры являются:

- 1) отношение членов организации к новому, к переменам;
- 2) готовность рисковать;
- 3) ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;
- 4) степень централизации принятия решений;
- 5) дистанция между руководителями и подчиненными;
- 6) формализация и регламентированность деятельности, подчинение планам, правилам и процедурам;
- 7) соотношение коллективизма и индивидуализма;
- 8) отношение к женщинам и слабым вообще;
- 9) характер взаимодействия между работниками и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость или конформизм, лояльность);
- 10) стиль управления;
- 11) ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
- 12) источник власти;
- 13) принципы оценки и вознаграждения и проч.

Широко известна *типология управленческих культур* дана С. Хонди, основанная на некоторых из этих параметров. Каждому из типов культур он присвоил имя олимпийского бога.

Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Руководители авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.

Ролевая культура, или культура Аполлона, основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служат профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к пере-

ходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

Культура личности, или Диониса, связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

1.4. Управление корпоративной культурой

Отношение менеджмента к организационной культуре определяется тем, сколь сильно ее влияние на подчиненных и насколько она сама управляема. Управляемость же культуры во многом зависит от ее источника. Если таковым является деятельность администрации, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства.

Осуществляя процесс управления, менеджеры могут:

- во-первых, действовать строго в рамках культуры. В этих условиях ее прогрессивность обеспечит успех, но отсталость приведет к падению эффективности работы, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы;
- во-вторых, идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут особо успешными;
- в-третьих, принимать решения частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость проводимых изменений и культуры и по возможности не перегибать палку;
- в-четвертых, предпринимать при необходимости шаги, полностью не совместимые с культурой. Это требует преобразования самой культуры с учетом трудностей на этом пути.

Возможны следующие варианты действий в этом направлении: изменение содержания культуры без изменения ее внешних форм; изменение внешних форм без изменения содержания культуры; одновременные изменения того и другого.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль ее состояния менеджерами; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов, изменение социальных ролей членов организации, системы стимулирования.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение корпоративной культуры и объясните ее важность для менеджеров сферы туризма.
2. Выделите факторы, которые определяют корпоративную культуру в туристской организации.
3. Дайте характеристику компонентов корпоративной культуры
4. Почему для корпоративной культуры туристской организации так важны символы? Имеют ли символическую ценность предания, герои, девизы и церемонии?
5. Какая управленческая культура преобладает на стадии зарождения организации и почему?
6. Каким условиям внешней среды туристской организации в наибольшей степени адекватна адаптивная культура?
7. Как Вы считаете, какой тип культуры в наибольшей степени способствует эффективной работе туристской организации?

Лекция 2. Основы управления персоналом

Цель темы – уяснить сущность управления персоналом в организации; рассмотреть основные уровни управления персоналом; проанализировать цели и задачи управления персоналом; рассмотреть концепцию управления персоналом в организации.

План изучения темы:

- 2.1. Сущность и основные уровни управления персоналом.
- 2.2. Цели и задачи управления персоналом.
- 2.3. Концепция управления персоналом.

2.1. Сущность и основные уровни управления персоналом

Современный менеджмент органически включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, меняющиеся внешнюю и внутреннюю среды. Менеджмент персонала включает знания, навыки, умения, приемы, операции, процедуры, алгоритмы воздействия на человека, т.е. все то, что входит в понятие социальных и человеческих технологий. Менеджмент персонала является частью культуры организации и базируется на системе ценностей, носителями которых являются люди, работающие в организации.

Главная задача управления персоналом – эффективное использование работника, обладающего знаниями, опытом, личными качествами и свойствами, а также информацией и производительной силой.

Менеджмент персонала формирует кадры, устанавливает, систе-

му отношений между людьми, включает их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности, поэтому его задача – расширение возможностей персонала, содействие его развитию, обучению и росту, включая продвижение сотрудников на основе системы планирования и развития карьеры.

Управление персоналом призвано обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации. Менеджер, налаживая это взаимодействие, должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, которые определяют поведение человека в организации, и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность организации, а также уметь применять методы эффективного управления людьми.

Понятие руководства персоналом используется в различных вариантах, аспектах и на нескольких уровнях. *На уровне предприятия* как системы оно включает разработку подсистемы регулируемых отношений. *На уровне процессов* производства речь идет о непосредственном управлении сотрудниками. *На уровне продуктов* как овеществленной рабочей силы, которая была задействована при определенной расстановке кадров, руководство персоналом сводится к оценке его результативности.

2.2. Цели и задачи управления персоналом

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. Поэтому главная *цель* управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.

Задачами управления персоналом являются:

1. Определение потребности в персонале: планирование качественной и количественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в кадрах.

2. Обеспечение персонала: получение и анализ маркетинговой информации в области персонала, разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, отбор персонала и его оценка, адаптация персонала, управление занятостью.

3. Развитие персонала: планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, профессионального и административного роста, организация и проведение обучения.

4. Использование персонала: организация и обеспечение трудовых процессов, определение содержания и результатов труда на рабочих местах, анализ затрат и результатов труда, управление производительностью труда, производственная социализация, введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест, высвобождение персонала.

5. Мотивация результатов труда и поведения персонала: управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами, использование монетарных побудительных систем, обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда, использование немонетарных побудительных систем: групповой организации и социальных коммуникаций, демократического стиля и методов руководства, регулирования рабочего времени.

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработка кадровой политики.

7. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

8. Обеспечение рациональных условий труда: создание условий безопасного труда и благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

9. Профилактика и ликвидация конфликтов.

10. Организация инновационной деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

2.3. Концепция управления персоналом

Цель управления персоналом фокусируется в основополагающих идеях формирования, развития и реализации кадрового потенциала, которые составляют концепцию управления персоналом. Согласно этой концепции персонал участвует в связующих процессах, которые обеспечивают согласованность между общими и специальными функциями управления организации, т.е. между всеми видами работ в организации как едином организме. Общие функции являются основой менеджмента – это планирование, организация, руководство и контроль. Специальные функции предприятия определяют специфику конкретного менеджмента, а также те особенности, которые присущи производственному, финансовому, туристическому, инновационному, инвестиционному менеджменту. Что касается управления персоналом (менеджмент персонала), то он присутствует во всех функциях, потому что каждая из них неотделима от исполнителя – персонала управления. Централизованное управление персоналом – специфическая функция, выполняемая, как и другие, специальными отделами. Децентрализованное управление персоналом – это деятельность всех руководителей подразделений (отделов, цехов, служб, лабораторий, бюро).

Место управления персоналом в системе менеджмента определяется тем, что такое управление является постоянной составляющей менеджмента как такового, например:

✓ *финансы + управление персоналом + общие функции управления = финансовый менеджмент;*

✓ *производство + управление персоналом + общие функции управления = производственный менеджмент;*

✓ *инвестиции + управление персоналом + общие функции управления = инвестиционный менеджмент,*

✓ *сбыт + управление персоналом + общие функции управления = менеджмент сбыта.*

Постоянное место занимает управление персоналом в системе туристского, инновационного менеджмента, менеджмента логистики.

Следует иметь в виду, что концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте роль управления персоналом в системе менеджмента туристской организации.
2. Какие сложности возникают в процессе управления персоналом в современных условиях и почему это происходит?
3. Назовите два основных подхода к управлению персоналом. Чем они отличаются?
4. Дайте определение кадровой политики и охарактеризуйте основные типы кадровой политики.
5. Перечислите задачи, решаемые службой управления персоналом в современных условиях.
6. Какие положения включает концепция управления персоналом?
7. Какие подразделения входят в структуру службы управления персоналом, и какие задачи они выполняют?

Лекция 3. Функции управления персоналом

Цель темы – уяснить сущность управления персоналом в организации; проанализировать основные и специфические функции управления персоналом; рассмотреть концепцию управления знаниями.

План изучения темы:

- 3.1. Планирование персонала
- 3.2. Формирование резерва
- 3.3. Специфические функции
- 3.4. Управление знаниями

3.1. Планирование персонала

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

В процессе планирования действуют принципы:

- ◆ оценки работы персонала – чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- ◆ открытого соревнования – чем больше организация стремится к успеху, тем активнее она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;
- ◆ непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала – в условиях выживания, конкуренции и обязательств перед обществом организация не может «няньчиться» с теми, кто не заинтересован в повышении своего профессионального мастерства;
- ◆ преемственности кадров.

Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а лишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает развитие предприятия и его экономический рост. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы. Наилучшее применение рабочей силы достигается при выполнении следующих условий:

- ◆ мотивация производительности (достигается при помощи систем поощрения – материальных, групподинамических и исходящих из рабочего задания);
- ◆ развитие у сотрудников производственных навыков при помощи обучения и самообучения;
- ◆ обеспечение совместной работы при помощи оптимального структурирования групп совместно работающих сотрудников.

Планирование персонала осуществляется в **три этапа**:

- 1) прогноз потребности в кадрах – сбор информации о качественной и количественной потребностях в кадрах с учетом фактора времени;
- 2) планирование наличия кадров – установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;

3) выявление недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области, определяемые по следующим критериям:

- Какое количество и квалификация персонала необходимы в будущем до определенного горизонта планирования?
- Какой персонал используется в период между моментом планирования и плановым горизонтом?
- Как, когда и с какими промежуткам времени произойдет набор персонала?
- Как будет происходить обучение персонала и его дальнейшее развитие?
- Какой персонал высвобождается и какие должны быть выбраны альтернативы при увольнении?

В соответствии с этими положениями можно выделить такие подразделы планирования, как:

- планирование состава персонала;
- планирование потребностей в персонале;
- планирование набора персонала;
- планирование высвобождения персонала;
- планирование использования занятости персонала;
- планирование изменений персонала;
- планирование развития персонала.

Параллельно с задачами планирования персонала должны быть определены и необходимые затраты на него, что является последним звеном в планировании персонала.

3.2. Формирование резерва

Важным направлением кадровой политики предприятия является формирование резерва руководящих кадров. Резерв управленческих кадров представляет собой специально сформированную на основании определенных критериев группу работников, способных по своим профессионально-деловым и морально-психологическим качествам к замещению должностей. Главной целью создания резерва руководящих кадров является формирование контингента лиц, подготовленного для управленческой работы в современных условиях, обеспечение на этой основе непрерывности, преемственности и эффективности управления.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних предприятий;

- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резерв составляют руководители различных рангов.

Работа с резервом предполагает такие *этапы*, как:

1. *Анализ потребности в резерве.* На этом этапе следует спрогнозировать изменение структуры аппарата, усовершенствовать продвижение работников по службе, определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей и степень насыщенности резерва. В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

2. *Формирование и составление списка резерва* включает формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности. В процессе формирования списка резерва следует определить: 1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв; 2) кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; 3) какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности. На этом этапе решаются такие задачи, как оценка кандидатов; сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее соответствующего для работы в резервируемой должности. По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

3. *Подготовка кандидатов.* Для формирования резерва недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ. Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством. Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Индивидуальная программа включает конкретные задачи по по-

вышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием, детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, принести в новом качестве в трудовой коллектив.

3.3. Специфические функции

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется *маркетинг персонала*, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала включает:

- ◆ исследование рынка рабочей силы;
- ◆ исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- ◆ воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- ◆ проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- ◆ формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления, требования к кандидатам на должности и характеристики рабочей силы на рынке труда.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы; потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования человеческих ресурсов.

Лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах. Агентства по лизингу персонала находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в оп-

ределенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги). Все расчеты с персоналом и налоговой службой производятся лизинговой фирмой.

Контроллинг персонала. В связи со спецификацией рабочих мест и повышением роли управления персоналом все большее значение приобретает планирование и систематические оценки стоимости персонала. Еще более важные позиции в этой связи занимает подбор персонала и повышение квалификации, где также необходим контроль расходов, который должен охватывать всю организационную структуру и штатное расписание. Такие цели могут быть достигнуты в результате интеграции систем планирования, а также информационных и контрольных систем, которая в отдельном случае должна быть адекватна самой организации. Знания производственно-экономических принципов стоимостного контроля в области персонала лежат в основе выполнения функции контроллинга персонала.

3.4. Управление знаниями

Менеджмент знаний – это организация и регулирование производственного процесса, включая необходимую для этого цепочку знаний, с целью повышения пользы и дохода от использования этих знаний. В основе концепции управления знаниями заложена трансформация компетентности персонала в компетентность организационных отношений и создание интеллектуальной организации. Интеллектуальная организация имеет плоскую структуру и основана на процессах организационного самообучения и управления знаниями. Организационные способности субъекта хозяйствования основаны на приспособляемых и одновременно стратегических знаниях. Временные горизонты стратегий не превышают трех лет. Интеллектуальная организация призвана обеспечить возможности обучения сотрудников быстрее, чем ее конкуренты, и ближе к потребностям своих клиентов. Управление знаниями возникло из необходимости достижения конкурентных преимуществ, а также самой природы организационного развития и жизненно важной необходимости ускоренного усвоения организацией нарастающей лавины знаний.

Управление организационными знаниями, с одной стороны, представляет собой уникальный процесс взаимодействия относительно обособленных и условно самостоятельных видов деятельности организации, которые называются функциями и свойственны каждой

интеллектуальной команде. К ним относятся:

- ◆ генерация, создание и мотивация получения знаний. Данная функция реализуется индивидуальным развитием, организационным обучением и профессиональной карьерой;

- ◆ формализация знаний – обеспечивается системами, правилами и процедурами обработки данных;

- ◆ сохранение знаний – позволяет обеспечить бумажные и электронные носители информации;

- ◆ распространение знаний – информационные технологии, коммуникации;

- ◆ использование знаний – управленческие решения, выпускаемая продукция, оказываемые услуги;

- ◆ координация и контроль знаний – обмен опытом, аттестации, лицензии, оценки, тестирования, сертификации, конференции;

- ◆ усиление и модернизация знаний – ноу-хау, рационализаторские предложения, авторские изобретения;

- ◆ накопление знаний – процесс развития и реализации интеллектуальных ресурсов организаций.

С другой стороны управление организационными знаниями основано на интеллекте, обучении, культуре, организационной структуре и инфраструктуре фирмы.

В условиях современного производства на базе высоких технологий знания являются решающим фактором конкурентоспособности. На знаниях основаны нематериальные активы, обеспечивающие преимущества в бизнесе и имеющие приоритетные позиции. Это технологические ноу-хау, маркетинг, дизайн, инновации, ведение бизнес-переговоров, развитие персонала, сотрудничество с клиентами, рыночная активность, повышение производительности труда, обеспечение качества продукции, проектный менеджмент и стратегическое планирование.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, почему планирование персонала является одной из важнейших функций менеджмента персонала?
2. Чем обусловлена необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала?
3. Какие этапы включает планирование персонала?
4. Какова главная цель создания резерва руководящих кадров?
5. Дайте характеристику специфическим функциям управления персоналом в организации.
6. Почему лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом?
7. Почему знания являются решающим фактором конкурентоспособности в условиях современного производства?

Лекция 4. Руководство персоналом в организации

Цель темы – уяснить сущность эффективного управления персоналом в организации; проанализировать процесс отбора персонала, критерии оценки и анализа кандидата на вакантную должность; рассмотреть основные методы, используемые для оценки персонала.

План изучения темы:

- 4.1. Отбор персонала.
- 4.2. Проведение собеседования.
- 4.3. Оценка деятельности персонала.

4.1. Отбор персонала

Современные технологии производства требуют творческих и инициативных работников, способных эффективно решать поставленные задачи. Поэтому одним из важнейших направлений в деятельности кадровых служб является рациональный подбор кадров, реализующих стратегию предприятия. Кадровая политика в области отбора персонала состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления на рабочих местах, профессионального развития персонала.

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Количественный аспект может обеспечиваться вербовкой новых сотрудников. Но вначале отдается предпочтение сотрудникам собственной организации. Кадровым службам следует эффективно сочетать использование внутренних и внешних источников рабочей силы.

На практике весьма частым является поиск кадров через **объявления о вакансиях должностей**. При подаче объявления о наличии вакансий необходимо учитывать четыре элемента: содержание; вид шрифта; расположение графических элементов текста; размер объявления. Текст объявления может содержать следующую информацию:

- 1) Информация о предприятии;
- 2) Характеристика вакансий;
- 3) Оценочные критерии личности претендента;
- 4) Преимущества и льготы предприятия;
- 5) Информация об условиях приема.

При отборе персонала важное значение имеют такие критерии оценки, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Определенную помощь при отборе претендентов оказывают различные **источники информации**: личная анкета, диплом об образовании, трудовая книжка, рекомендации с последних мест работы, собе-

седование, пробная работа, профпригодность претендента для выполнения определенного вида работ (медосмотр), психологические тесты. Данные источники информации при отборе персонала дополняют другими требованиями, в которых отражается квалификация работника.

4.2. Проведение собеседования

Собеседование с кандидатом перед принятием на работу происходит после всех процедур (проверок) и способствует окончательному принятию решения о вступлении в должность. Если кандидат приглашен на собеседование, это означает, что он уже квалифицирован как потенциальный сотрудник. Поэтому в разговоре речь идет о том, чтобы еще раз уточнить соответствие документации о кандидате личным представлениям о нем, углубить эти представления и выяснить вопросы, которые могут возникнуть. Чтобы руководитель во время собеседования мог оставаться объективным, он должен придерживаться существующих общих **критериев оценки и анализа кандидата.**

- *образование;*
- *профессиональный опыт;*
- *поведение, манера держать себя;*
- *целеустремленность и мотивация к нововведениям;*
- *стремление к получению информации;*
- *интеллектуальные способности;*
- *культура делового общения;*
- *общее соответствие должности.*

В большинстве случаев менеджеры по персоналу пользуются **руководством по ведению собеседования** перед приемом на работу, состоящим из стандартных вопросов, которые служат для того, чтобы как можно полнее узнать кандидата.

1. Приветствие и вхождение в собеседование:

- *приветствие кандидата и представление участников собеседования;*
- *вопросы, ориентированные на заботу о создании благоприятной атмосферы.*

2. Представление (презентация) предприятия и должности включает краткое сообщение об организации, ее рынках, активности; информация о занимаемой должности (ее описание, профиль требований и т.д.); возможности служебного роста на этой должности.

3. Мотивы соискателя должности и его профессиональный опыт. Возможные вопросы на этой стадии беседы:

- *Расскажите, пожалуйста, о Вашем профессиональном становлении!*
- *Почему Вы претендуете на это место?*
- *На чем основано доверие к нашей отрасли?*
- *Что особенно Вас интересует на нашем предприятии?*

- Какие отрицательные моменты Вы видите в этой должности?
 - Ваши ожидания от работы у нас?
4. *Вопросы, касающиеся социального статуса и личности кандидата*, например:
- Назовите, пожалуйста, Ваши сильные и слабые стороны!
 - Каковы наибольшие успехи и неудачи?
 - Разделяет ли Ваши профессиональные планы Ваша жена (муж)?
 - Как Вы организуете заботу о своих детях (в случае, если они есть)?
 - Как Вы можете охарактеризовать сами себя?
 - На какой ступени профессионального развития Вы хотите находиться через пять лет?
 - Что Вы читаете?
5. *Вопросы, касающиеся условий и заключения трудового соглашения*:
- заработная плата;
 - время вступления в должность;
 - испытательный срок;
 - время работы (срок договора);
 - размер отпуска.
6. *Заключение* содержит благодарность за беседу и определение времени принятия решения.

4.3. Оценка деятельности персонала.

Оценка персонала является важной частью управления персоналом любой организации. Она позволяет не только получить необходимую информацию об отдельных сотрудниках и выявить, насколько тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности, но и повысить эффективность управления и мотивацию персонала, а также улучшить психологический климат в коллективе.

К основным *задачам* проведения оценки персонала можно отнести выявление сильных и слабых сторон сотрудника, соответствия занимаемой должности, оценка готовности сотрудника к карьерному продвижению и его профессиональных характеристик, оценка совместимости сотрудников, определение потребности к дальнейшему обучению, оценка интеллектуального потенциала сотрудников, определение стратегии формирования эффективной команды и т. д.

К современным *методам оценки* персонала относят качественные, комбинированные и количественные методы.

Качественные методы – это методы для оценки сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами:

- ✓ матричный метод – самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
- ✓ метод системы произвольных характеристик предусматривает, что руководство или кадровая служба выделяет самые яркие достижения и самые крупные ошибки в работе сотрудника, и, сопоставляя их, делает выводы;
- ✓ оценка выполнения задач – элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;
- ✓ метод «360 градусов» предполагает оценку сотрудника руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценку;
- ✓ групповая дискуссия — описательный метод, которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

Комбинированные методы – это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

- тестирование — это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;
- метод суммы оценок, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а затем выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным показателем;
- система группировки предусматривает деление всех сотрудников на несколько групп: от тех кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

Количественные методы – наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах:

- ❖ ранговый метод предполагает, что несколько руководителей составляет рейтинг сотрудников, затем все рейтинги сверяются, и обычно сотрудников, находящихся внизу рейтинга сокращают;
- ❖ метод балльной оценки предусматривает, что за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
- ❖ свободная балльная оценка предполагает, что эксперты должны оценить в баллах каждое качество сотрудника, затем баллы суммируются и выводится общий рейтинг.

Методы оценки персонала, прежде всего, являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников. В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной как для мотивации сотрудников, так и для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам.

Контрольные вопросы:

1. Почему одним из важнейших направлений в деятельности кадровых служб является рациональный подбор кадров?
2. В чем заключаются задачи кадровой политики в области отбора персонала?
3. Каковы требования к персоналу туристского предприятия?
4. Какие источники информации могут оказать определенную помощь при отборе претендентов?
5. Назовите критерии оценки кандидатов на вакантную должность?
6. Что включает в себя руководством по ведению собеседования перед приемом на работу?
7. Какие методы оценки персонала могут быть использованы на туристском предприятии?

Лекция 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель темы – уяснить сущность мотивации персонала организации; рассмотреть основные теории мотивации; проанализировать мотивационные стратегии и методы.

План изучения темы:

- 5.1. Сущность и модель мотивации персонала.
- 5.2. Теории мотивации.
- 5.3. Мотивационные стратегии и методы.

5.1. Сущность и модель мотивации персонала

Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Простая модель мотивации содержит четыре основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Исследователи мотивации Ш. Ричи и П. Мартин выделили двенадцать основных потребностей работника, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации.
4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.
7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.
8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить.
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутин.
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.
11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.
12. Потребность в интересной, общественно полезной работе.

Значение мотивации персонала определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Таким образом, мотивация является одной из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

5.2. Теории мотивации

Существует много теоретических и экспериментальных подходов к изучению мотивации.

Классическая теория мотивации – теория, согласно которой деньги являются единственным стимулом трудовой активности. С этой точки зрения люди представляются «экономическими существами», которые трудятся только для того, чтобы оплачивать пищу, одежду и жилье (и предметы роскоши, которые они могут себе позволить сверх этого). Следовательно, в качестве мотивации менеджеру достаточно показать работникам, что они заработают больше денег, если будут действовать в соответствии с интересами предприятия.

Эффект Готорна – обнаруженная Готорном в ходе изучения проблем производительности труда зависимость, в которой улучшение качества работы выступает следствием повышенного внимания, оказываемого работнику.

Теория мотивации А. Маслоу – теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей (по убыванию уровня иерархии): потребность в самореализации; потребность в уважении; потребность в принадлежности к определенной социальной группе; потребность в безопасности; физиологические потребности. Потребность становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены потребности низших уровней иерархии потребностей.

Теория ожиданий – концепция, согласно которой количество труда, затрачиваемое работником, зависит от ожидаемого вознаграждения. Основной принцип этой теории заключается в том, что она рассматривает различия в мотивации труда с точки зрения индивидуальных особенностей человека. Каждый работник по-своему воспринимает трудность задачи, «ценность» вознаграждения и их взаимозависимость. Менеджеры могут добиться повышения производительности труда своих подчиненных: 1) определив размеры вознаграждения, удовлетворяющие каждого работника; 2) определив желательный уровень его производительности; 3) сделав этот уровень достижимым; 4) установив взаимосвязь между вознаграждением и производительностью труда; 5) обеспечив достаточную величину этого вознаграждения.

Теория Z — подход к решению проблем человеческих отношений, который предполагает удовлетворение широкого круга потребностей работников с целью максимального вовлечения их в управление фирмой. Теория Z предусматривает удовлетворение потребностей нижних уровней в иерархии Маслоу, заботу о благосостоянии работников. Она также отвечает потребностям среднего уровня, поскольку учитывает особенности процесса образования коллектива. Наконец, она предполагает удовлетворение запросов высших уровней, позволяя работникам брать на себя ответственность и участвовать в принятии

решений. Теория Z достаточно эффективна, так как она пытается охватить потребности всех уровней.

Различные теории мотиваций содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов. Так появляются различные идеи «обогащения труда» и вовлечения в организационные усилия, разрабатываются системы формальной оценки завершенной деятельности, учитывающей в наибольшей степени усилия сотрудников и создающей мотивацию высокоэффективного труда.

5.3. Мотивационные стратегии и методы

Существуют три основных подхода к выбору *мотивационной стратегии*:

1. *Стимул и наказание*: люди работают за вознаграждение: тем, кто работает хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. *Мотивирование через саму работу*: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.

3. *Систематическая связь с менеджером*: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Для мотивации персонала используются *мотивационные методы*:

1. *Использование денег как вознаграждения и стимула*. Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения – очевидная форма награды, они являются средством достижения различных целей, прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей человека.

2. *Наложение взысканий*. Если взыскания наложены справедливо и не являются неожиданностью для работника, то это мотивирует его к улучшению своей работы.

3. *Развитие сопричастности* и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

4. *Мотивирование через саму работу* использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

5. *Поощрение достижений сотрудников* мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их

ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создания возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек осознает это.

6. *Упражнение в руководстве* позволяет улучшить эффективность деятельности персонала, ибо умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа.

7. *Ограничение отрицательных факторов* предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, таких как несправедливая система оплаты; плохие условия работы; неадекватный надзор; неоправданно ограничивающие или бюрократические практики; и др.

В общем виде выделяют четыре метода стимулирования результативности труда:

1) *Экономические методы* предполагают денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов.

2) *Целевой метод* предусматривает постановку перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей.

3) *Метод расширения и обогащения работ*. Метод расширения работ означает предоставление работнику больше работы того же типа, а для обогащения труда ему поручают более сложную, более разнообразную, значимую работу.

4) *Метод соучастия* или привлечения работников предполагает участие их в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается сущность мотивации персонала?
2. Раскройте значение мотивации персонала в туристской организации.
3. Какие элементы содержит простая модель мотивации?
4. Перечислите основные виды мотивов труда.
5. Какие подходы существуют в выборе мотивационной стратегии?
6. Что предполагает метод расширения и обогащения работ?
7. Какие мотивационные методы могут быть использованы на туристском предприятии?

Лекция 6. Развитие персонала организации

Цель темы – уяснить сущность, цели и задачи развития персонала организации; проанализировать основные факторы, влияющие на развитие персонала; рассмотреть методы формирования и развития кадрового потенциала организации и методы развития потенциала каждого сотрудника.

План изучения темы:

- 6.1. Сущность, цели и задачи развития персонала.
- 6.2. Основные факторы, влияющие на развитие персонала.
- 6.3. Методы развития персонала.

6.1. Сущность, цели и задачи развития персонала

Развитие персонала – центральная сфера деятельности менеджмента персонала, так как оно стремится к развитию кадрового потенциала. Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для которого эти учебные процессы предназначены. Цель обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала означает:

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

Основными ***задачами развития персонала*** в организации являются:

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

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

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

6.2. Основные факторы, влияющие на развитие персонала

Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. Как правило, базовые знания, полученные в школе, устаревают медленно, но в пополнении специальных знаний, необходимых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто.

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

Знания являются основой развития способностей персонала, способствуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела. Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

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

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

6.3. Методы развития персонала

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить:

Методы формирования и развития кадрового потенциала организации:

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

Необходимо отметить, что это методы развития персонала предприятия как совокупного работника.

Методы развития потенциала каждого сотрудника:

- методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
- методы повышения квалификации за пределами организации;
- фирменные однодневные или недельные семинары;
- конференции, групповые дискуссии;
- дуальные менеджмент-тренинги;
- модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии;
- система методов содействия развитию творчества.

Развитие персонала представляет собой средство усиления кадрового потенциала и поощрения необходимых в будущем кадровых ресурсов. Оно рассматривается как производная от философии и миссии предприятия и отталкивается от его долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формируются руководством предприятия. Одновременно они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты. Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

Контрольные вопросы:

1. Почему развитие персонала является центральной сферой деятельности менеджмента персонала?
2. На каких принципах основано развитие персонала в организации?
3. Перечислите основные задачи развития персонала туристской организации.
4. Почему развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций?
5. Какие основные факторы влияют на развитие персонала?

Лекция 7. Деловая карьера

Цель темы – уяснить сущность деловой карьеры; проанализировать типы и этапы профессиональной карьеры; рассмотреть основные модели деловой карьеры, выяснить основные подходы к планированию карьеры.

План изучения темы:

- 7.1. Понятие, типы и этапы карьеры.
- 7.2. Модели деловой карьеры.
- 7.3. Планирование карьеры.

7.1. Понятие, типы и этапы карьеры

Важным направлением кадрового менеджмента является планирование карьеры. Под деловой карьерой понимают:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Карьера может быть динамичной, связанной со сменой должностей, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Карьера бывает вертикальной, предполагающей продвижение по ступеням служебной лестницы, и горизонтальной, проходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой рода занятий, должности, а подчас и профессии. Выделяется еще центристремительная карьера, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации, включении в круг «избранных». Иными словами, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои движущие **мотивы**, которые с годами меняются. К ним относятся:

- независимость;
- профессиональный рост;
- безопасность и стабильность;
- власть, лидерство, успех;
- возможность проявлять предприимчивость, деловую инициативу, содействовать успеху фирмы, росту прибыльности;
- потребность в первенстве;

- стиль жизни, интегрирующий интересы личности и семьи;
- материальное благосостояние, доставляемое должностью;
- работа в комфортных условиях.

В деловой карьере условно можно выделить несколько **этапов**.

Подготовительный (18–22 года) – связан с получением высшего или среднего профессионального образования.

Адаптационный этап (23–30 лет) – приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе.

Стабилизационный этап (30–40 лет) – это время, когда сотрудники становятся профессионалами.

Этап консолидации (40–50 лет) – связан с продвижением по служебной лестнице.

Этап зрелости (50–60 лет) – предполагает, что люди сосредотачиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи.

Этап завершения (после 60 лет) – означает подготовку к уходу на пенсию.

На современных предприятиях деловая карьера является объектом управления и сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

7.2. Модели деловой карьеры

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания *четырех основных моделей*, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «*трамплин*» распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, постепенным ростом его потенциала знаний, опыта и квалификации, соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного периода, потом происходит своеобразный прыжок с трамплина в виде ухода на пенсию.

Модель карьеры «*лестница*» предусматривает, что каждая ступенька представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (не более 5 лет). С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта специалист поднимается по служебной лестнице. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях и руководство большим коллективом.

Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую, путем назначения на непродолжительное время (1–2 года). Преимущество этой модели заключается в возможности удовлетворения потребностей человека в познании интересующих его функций управления.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечению определенного фиксированного срока работы прохождение руководителем или специалистом аттестации, по результатам которой принимаются решения о повышении, перемещении, понижении в должности.

Преобладание той или иной модели карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, отрасли производства, особенностей конкретной организации.

7.3. Планирование карьеры

Планирование карьеры является одним из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры специфичны для разных субъектов планирования (табл. 7.1).

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы три взаимосвязанные подсистемы внутри организации:

подсистема исполнителей – содержит сведения о способностях, интересах, мотивах сотрудников.

подсистема работ – содержит информацию о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации.

подсистема информационного обеспечения управления - объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предоставлять сотрудникам открытую информацию о возможных траекториях их движения в организации.

Таблица 7.1. Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение <i>Новый цикл планирования</i>
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Процедуры планирования карьеры помогают и организации, и персоналу достигать как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. Если карьерный рост сотрудника связан с организацией, он становится ее неотъемлемой частью, интересуется проблемами предприятия и содействует его успешной работе, поскольку его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов фирмы.

Контрольные вопросы:

1. Определите сущность карьеры и охарактеризуйте ее виды?
2. В чем заключается модель карьеры «трамплин»? Чем эта модель отличается от модели «лестница»?
3. В чем заключается планирование карьеры? Кто принимает участие в этом процессе?
4. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?
5. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

Вопросы к зачету

1. Корпоративная культура и ее основные признаки.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Структурные элементы корпоративной культуры.
4. Система фирменного стиля предприятия.
5. Цели и задачи управление персоналом
6. Сущность управления персоналом.
7. Концептуальные основы управления персоналом.
8. Кадровый потенциал организации.
9. Основы стратегического управления персоналом.
10. Миссия организации.
11. Планирование персонала.
12. Формирование резерва персонала.
13. Специфические функции управления персоналом.
14. Управление знаниями.
15. Методы подбора персонала.
16. Опрос персонала.
17. Ведение переговоров.
18. Оценка персонала.
19. Формы и процесс мотивации.
20. Содержательные теории мотивации.
21. Процессуальные теории мотивации.
22. Мотивационные стратегии и методы.
23. Сущность развития персонала.
24. Индивидуальное развитие персонала.
25. Групповое развитие персонала.
26. Тенденции развития персонала.
27. Основы деловой карьеры.
28. Планирование карьеры предприятием.
29. Индивидуальное планирование карьеры.
30. Карьерная политика личности.

Тематика рефератов

1. Сущность и признаки корпоративной культуры.
2. Национальные особенности культуры.
3. Структурные элементы корпоративной культуры.
4. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры.
5. Система фирменного стиля предприятия.
6. Имидж организации и этапы его формирования.
7. Типология корпоративных культур.
8. Управление корпоративной культурой в туристской фирме.
9. Теория управления о роли человека в организации.
10. Теория «научной организации труда».
11. История развития управления персоналом в Беларуси.
12. Роль службы управления персоналом в организации.
13. Особенности управления персоналом в туристской фирме.
14. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала.
15. Управление трудовой мотивацией в туристской организации.
16. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом.
17. Аудит персонала и его виды.
18. Актуальность управления персоналом на белорусских предприятиях в условиях трансформационной экономики.
19. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
20. Современный маркетинг персонала.
21. Лизинг персонала и его развитие в Республике Беларусь.
22. Факторы стратегического управления персоналом в условиях рыночной экономики.
23. Стратегия кадровой политики туристской фирмы.
24. Практика формирования резерва персонала организации.
25. Понятие и направление карьеры менеджера.
26. Выбор и составление личного плана карьеры.
27. Развитие ответственности персонала.
28. Оценка персонала как важный инструмент развития персонала.
29. Современные методы оценки персонала.
30. Техника кадрового регулирования в менеджменте персонала.

Рекомендации по самостоятельной работе

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Для самостоятельной подготовки студентов по дисциплине «Корпоративная культура и управление персоналом» в соответствии с учебно-тематическим планом вынесено две темы: «Развитие персонала» и «Деловая карьера».

Рекомендации по изучению темы «Развитие персонала»

Вопросы для изучения:

1. Сущность развития персонала
2. Индивидуальное развитие персонала
3. Групповое развитие персонала
4. Тенденции развития персонала
5. Элементы развития персонала

Задания для самостоятельной работы:

1. Разработайте концепцию развития персонала на основе изученного материала.
2. Разработайте свой вариант последовательности и содержания этапов развития персонала для молодых специалистов туристского предприятия.
3. Дайте характеристику методов развития персонала, опишите их преимущества и недостатки.
4. Предложите концепцию организационного развития персонала.
5. Составьте список целей развития молодого специалиста.

Рекомендации по изучению темы «Деловая карьера»

Вопросы для изучения:

1. Основы деловой карьеры
2. Планирование карьеры предприятием
3. Индивидуальное планирование карьеры

Задания для самостоятельной работы:

1. Почему управление карьерой – признак инновационного менеджмента персонала?
2. В чем особенность профессиональной карьеры? Объясните на примерах.
3. От чего зависит ваша карьера? Дайте характеристику основных направлений карьеры.
4. Что влияет на планирование карьеры? Что содействует планированию карьеры и обеспечивает его успех?
5. Разработайте личный план карьеры.

Тесты для самоконтроля знаний

1. Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям:
 - а) корпоративная система;
 - б) корпоративная культура;
 - в) корпоративная этика;
 - г) корпоративная модель.
2. Культура организации иерархична и имеет несколько уровней. Глубинный уровень представлен:
 - а) ценностями и верованиями;
 - б) философией;
 - в) эмблемой и дизайном;
 - г) униформой, лозунгами, ритуалами.
3. Назовите четыре типа управленческих культур, названных именами олимпийских богов, данных исследователем С. Хонди:
 - а) Посейдон, Аид, Зевс, Аполлон;
 - б) Гермес, Гефест, Артемида, Дионис;
 - в) Гера, Посейдон, Афина, Зевс;
 - г) Афина, Дионис, Зевс, Аполлон.
4. Понятие управление персоналом используется на нескольких уровнях:
 - а) на уровне предприятия как системы;
 - б) на уровне процессов производства;
 - в) на уровне продуктов как овеществленной рабочей силы;
 - г) на всех перечисленных уровнях.
5. На уровне процессов производства понятие руководства персоналом:
 - а) включает разработку подсистемы регулируемых отношений;
 - б) отражает непосредственное управление сотрудниками;
 - в) сводится к оценке результативности персонала;
 - г) верно а) и б).
6. Менеджмент персонала имеет три уровня, которые обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения:
 - а) оперативный, тактический и стратегический;
 - б) высший, средний и низший;
 - в) текущий, промежуточный и итоговый;
 - г) нет верного ответа.

7. Основу содержания работы кадровых служб составляет:
- а) формирование кадров организации;
 - б) развитие работников;
 - в) совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда;
 - г) все ответы верны.
8. Как правило, стратегия кадровой работы, формирование системы управления персоналом осуществляются:
- а) высшим руководством организации;
 - б) средним звеном управления;
 - в) низшим звеном управления;
 - г) все ответы верны.
9. Кадровая служба современной фирмы в странах с рыночной экономикой опирается на:
- а) исследовательскую базу;
 - б) консультативную помощь;
 - в) управленческую инфраструктуру;
 - г) все перечисленное верно.
10. Определение потребности в персонале, в общей концепции управления персоналом, включает:
- а) планирование и реализация карьеры, служебных перемещений;
 - б) планирование качественной и количественной потребности в персонале;
 - в) выбор методов расчета количественной потребности в кадрах;
 - г) верно б) и в).
11. Свои функции кадровая служба выполняет совместно:
- а) с руководителем предприятия;
 - б) с руководителями предприятия, линейных и функциональных подразделений;
 - в) с руководителями функциональных подразделений;
 - г) с руководителями линейных, функциональных подразделений.
12. Главная цель управления персоналом – это:
- а) стабилизация кадрового потенциала;
 - б) обучение персонала;
 - в) развитие кадрового потенциала;
 - г) совершенствование системы управления персоналом.
13. Персонал организации состоит из:
- а) персонала управления этой организацией и ее подразделений;
 - б) служащих и инженерно-технического персонала;
 - в) основных и вспомогательных рабочих, младшего обслуживающего персонала, работников охраны;
 - г) все перечисленное верно.

14. По степени отношения к управленческому решению управленческие работники подразделяются на три группы:
- а) руководители, специалисты и технические исполнители;
 - б) директора, начальники отделов, бригадиры;
 - в) высший, средний и низший менеджмент;
 - г) верно а) и в).
15. Готовят специальную информацию для принятия управленческих решений:
- а) линейные и функциональные руководители;
 - б) специалисты аппарата управления;
 - в) технический персонал аппарата управления;
 - г) все ответы верны.
16. К техническому персоналу относятся:
- а) секретари, курьеры, делопроизводители, копировщицы;
 - б) машинистки, стенографистки, табельщицы;
 - в) экономисты, инженеры, юристы, программисты;
 - г) верно а) и б).
17. В понятие «кадровый потенциал управления организацией» включается:
- а) состав и квалификация управленческих кадров;
 - б) организационная структура предприятия;
 - в) структура и стиль работы аппарата управления;
 - г) верно а) и в).
18. Маркетинг персонала не включает:
- а) исследование рынка рабочей силы, исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
 - б) воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
 - в) совершенствовании оргструктур и стиля управления;
 - г) проведение сегментирования рынка рабочей силы.
19. Поиск необходимых работников для организации осуществляется с помощью:
- а) объявлений в газетах и других средствах массовой информации; неформальных коммуникаций;
 - б) консультантов по кадровому менеджменту; государственных служб занятости;
 - в) конкурсов на замещение вакансий; ярмарок вакансий;
 - г) все ответы верны.
20. Лизинг персонала обуславливается:
- а) краткосрочной потребностью предприятия в кадрах;
 - б) долгосрочной потребностью предприятия в кадрах;
 - в) процессами текучести и освобождения кадров;
 - г) формированием потенциального резерва кадров.

21. Контроллинг персонала – это:
- а) установление степени соответствия сотрудников своей должности;
 - б) централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке;
 - в) присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирования и регулирования работы с персоналом;
 - г) мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.
22. Мотивация результатов труда и поведения персонала, как функция управления персоналом, не включает:
- а) правовое регулирование трудовых взаимоотношений;
 - б) управление конфликтами;
 - в) обоснование структуры доходов, степени их дифференциации;
 - г) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.
23. Объем работ службы управления персоналом по выполнению своих функций зависит от:
- а) размеров предприятия и характеристик производимой продукции;
 - б) степени автоматизации производства и квалификации персонала;
 - в) ситуации на рынке труда и социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами;
 - г) все ответы верны.
24. Процесс подбора кадров рассматривается как функция управления, которая реализуется в отношении:
- а) к производству;
 - б) к личности;
 - в) к менеджерам;
 - г) нет правильного ответа.
25. При разработке вариантов оргструктуры организации, функции системы управления персоналом поручаются конкретному специалисту:
- а) при продуктивном типе структуры;
 - б) при малой численности персонала и незначительной трудоемкости в выполнении функции управления персоналом;
 - в) в крупных организациях с широкими финансовыми возможностями;
 - г) в крупных организациях при достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации.

26. Прогноз потребности в кадрах – это:
- а) сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
 - б) установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;
 - в) выяснение недостатка или избытка кадров во времени в данной организации;
 - г) нет верного ответа.
27. Определите, из какого источника можно получить информацию о персонале, показывающем процесс становления личности:
- а) трудовая книжка;
 - б) психологические тесты;
 - в) автобиография;
 - г) аттестат зрелости.
28. Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:
- а) прогностический, практический и имитационный;
 - б) диалектический, практический и имитационный;
 - в) статистический, диалектический и прогностический;
 - г) графический, статистический и диалектический.
29. Информация о сильных и слабых сторонах претендента на должность, его навыках и склонностях, памяти, профессиональной пригодности может извлекаться с помощью:
- а) личной анкеты;
 - б) психологических тестов;
 - в) собеседования с претендентом;
 - г) рекомендательных писем.
30. Недостатком набора кадров внутри организации является:
- а) большие расходы при наборе;
 - б) высокая стоимость повышения квалификации;
 - в) нет знаний производства;
 - г) много времени затрачивается на испытательный срок.
31. Определите неверное высказывание:
- а) отбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
 - б) в процессе планирования персонала определяются наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатываются программы их развития;
 - в) для набора персонала целесообразно использовать внутренний и внешний рынок рабочей силы;
 - г) в рыночной экономике для формирования персонала фирмы приемлемы интуитивные методы отбора кадров.

32. Преимуществом набора кадров вне организации является:
- а) незначительные расходы при наборе;
 - б) реализация возможности роста кадров;
 - в) знание сотрудников и их возможностей;
 - г) новые импульсы для предприятия.
33. Средства и методы отбора претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируются:
- а) на стратегические и тактические;
 - б) на личностные и технические;
 - в) на контурные и структурированные;
 - г) на простые и сложные.
34. Личностными средствами оценки сотрудника являются:
- а) анализ и оценка документов (биографии, успеваемости, анкеты и др.);
 - б) тестирование;
 - в) собеседование;
 - г) все перечисленные.
35. Наибольшую сложность в группе личностных средств отбора персонала представляет:
- а) тест на интеллект и характер;
 - б) интервью-собеседование;
 - в) анализ биографии;
 - г) проверка личной анкеты.
36. Какой метод предназначен для определения степени соответствия основных квалификационных признаков сотрудника определенной должности:
- а) профиль требований;
 - б) описание должности;
 - в) должностная инструкция;
 - г) нет верного ответа.
37. Ротация персонала – это:
- а) своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы;
 - б) вертикальное перемещение кадров, т.е. повышение в должности;
 - в) горизонтальное перемещение кадров, например начальник цеха - начальник отдела, старший технолог отдела - старший технолог цеха.
 - г) формирование нового кадрового резерва.

38. В процедуре оценки персонала:
- а) применяется система методов, дополняющих друг друга;
 - б) оцениваются результаты труда и личностные параметры;
 - в) используются личностные и технические средствами оценки персонала;
 - г) все перечисленное.
39. Повышение квалификации персонала – это:
- а) прохождение стажировки за границей;
 - б) приобретение новой специальности;
 - в) участие в работе семинаров и конференций;
 - г) все перечисленное.
40. Развитие персонала означает:
- а) способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
 - б) способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
 - в) способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала;
 - г) все перечисленное верно.

Рекомендуемая литература

1. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
3. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Издательство Дашков и К, 2012.
4. Лукаш, Ю.А. Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – М.: Издательство «Флинта», 2012.
5. Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – М.: Издательство «Флинта», 2012.
6. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
7. Пеннингтон, Р. Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе / Р. Пеннингтон. – М.: Смартбук, 2009.
8. Половинко, В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография / В.С. Половинко, М.Г. Сазонова. – Омск: Издательство ОмГУ, 2008.
9. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие / В.П. Пугачев. – М.: Издательство Московского университета, 2011.
10. Рассказова-Николаева, С.А. Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции / С.А. Рассказова-Николаева, С.В. Шебек. – М.: Издательство «Книжный мир», 2010.
11. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
12. Стаут, Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. – М.: Академия, 2011.
13. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009.
14. Шаталова, Н.И. Организационная культура: учебник для вузов / Н.И. Шаталова. – М.: Издательство «Экзамен», 2012.
15. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. – М.: Финпресс, 2012.

Учебное издание

Гращенко Татьяна Михайловна

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические рекомендации

Технический редактор *Г.В. Разбоева*
Компьютерный дизайн *Л.Р. Жигунова*

Подписано в печать2013. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 2,73. Уч.-изд. л. 2,25. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

ЛИ № 02330/110 от 30.01.2013.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.