

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Краткий курс лекций

для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства», специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление специальности 1-27 01 01-17 «строительство», слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент», специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности»
дневной и заочной форм обучения

Брест 2013

УДК [338.24:005./96] (042)

ББК 65.240-21

Д 58

Рецензенты:

А.В. Билевич, директор Филиала ГУО «Институт повышения квалификации и переподготовки в области технологий информатизации и управления» БГУ в г. Бресте, доцент кафедры экономики, управления и финансов БрГТУ;

Д.А. Петрукович, заведующий кафедрой экономики и управления УО «Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина», к.п.н., доцент

Д 58 Довыденко Н.А., Тубич А.Г., Чиндарев В.В., Бударян Т.А., Пипко Е.В.
Управление персоналом: Краткий курс лекций. – Брест: БрГТУ, 2013. – 62 с.

ISBN 978-985-493-279-8

Краткий курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» составлен в соответствии с образовательными стандартами, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства», специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление специальности 1-27 01 01-17 «строительство», слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент», специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности».

Ил. 4, библи. 22 назв.

ISBN 978-985-493-279-8

© Коллектив авторов, 2013
© Издательство БрГТУ, 2013

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В процессе производства материальных и духовных благ, необходимых для обеспечения жизнедеятельности, люди, как правило, соотносят свои усилия с действиями других людей, чтобы сообща делать какую-либо работу. В такой ситуации формируется более или менее сложная организация, а каждая организация неизбежно нуждается в управлении. В многогранной системе управления любой организацией, будь то предприятие, фирма, учебное заведение, театральная коллектив или футбольная команда, важнейшее значение имеет управление людьми, которые сотрудничают друг с другом в данной организации, т. е. *управление персоналом*.

Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк:

- социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;
- анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;
- изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации; управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- психофизиология, экономика, социология и эстетика труда;
- управление трудовой мотивацией;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- информационное, техническое, нормативно-методическое обеспечение кадрового управления.

Обширный перечень управленческих задач в области работы с персоналом, многообразие и направленность их содержания свидетельствуют, что процесс управления персоналом включает в себя ряд важных этапов, основных направлений, которые, в случае их усвоения, помогут сформулировать у будущих специалистов по менеджменту специфическое профессиональное мышление и способы его реализации в определенных знаниях, умениях, навыках практической управленческой деятельности.

В современных условиях все более ощутима необходимость перехода от вчерашнего одномерно-традиционного управления персоналом к управлению концептуально-стратегическому, креативному, инновационному, творческому. Поэтому в данном учебном пособии изложение традиционных, сложившихся десятилетиями способов и методов работы с персоналом дополняется и взаимоувязывается с креативными, инновационными способами управления работниками в современных, творчески действующих производственных, учебных, исследовательских и других коллективах, все более целеустремленно и активно переходящих на путь инновационного развития. Именно такой подход к проблеме управления персоналом попытались осуществить авторы в данном учебном пособии, адресованном студентам экономических специальностей.

Тема 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕГО ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей).

У любой деятельности есть цели и задачи. **Главная цель управления персоналом** состоит в формировании, развитии и реализации кадрового потенциала предприятия.

Особенность целей управления персоналом состоит в том, чтобы учитывать не только цели организации, но и индивидуальные цели и потребности сотрудников.

Главная цель в деятельности менеджмента – совершенствование системы управления персоналом. Для достижения основной цели реализуется ряд локальных целей:

1. Стабилизация кадрового потенциала:

1.1. Удовлетворение потребностей в кадрах, их подбор, расстановка, продвижение.

1.2. Координирование поведения кадров, включая текучесть, дисциплину, ответственность.

1.3. Адаптация новых кадров, обеспечение занятости и сохранение рабочих мест.

2. Обучение персонала:

2.1. Обеспечение непрерывного обновления знаний работников.

2.2. Повышение квалификации: курсы, семинары, вузы.

2.2. Формирование рационального стиля управления.

3. Развитие кадрового потенциала:

3.1. Повышение качества оценки кадров.

3.2. Формирование кадрового резерва.

3.3. Совершенствование условий труда, самообучение персонала.

Для достижения названных целей необходимо решать определенные задачи.

К основным задачам в зависимости от этапа процесса управления персоналом относятся:

– определение потребности в персонале (планирование качественной количественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в персонале);

– обеспечение потребности в персонале (отбор персонала, его деловая оценка);

– мотивация результатов труда и поведения персонала (управление процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами);

– обеспечение процесса управления персоналом (разработка кадровой политики);

– использование персонала (введение персонала, адаптация, высвобождение, безопасность труда);

– развитие персонала (планирование карьеры и служебных помещений, организация обучения).

Основные функции управления персоналом:

– *планирования* – реализуется в процессе формирования целей кадровой и социальной политики организации, создания планов набора, продвижения и увольнения персонала, его развития и обучения;

– *организационная* – воплощение замыслов содержится в планах; поиск, набор, расстановка, переобучение, а также обеспечение всей этой деятельности необходимой документацией;

– *координации* – совместную деятельность людей необходимо направлять в нужную сторону, координировать и согласовывать действия;

– *мотивационная* - заинтересованность работников приводит к успешной работе; для этого необходим выбор наиболее подходящих форм и систем оплаты труда, морального и материального поощрения;

– *контрольная* – результаты деятельности проверяются, оцениваются и корректируются; необходимо заблаговременно выявлять ошибки и фиксировать отклонения от стандартов [3].

Тема 2. ПЕРСОНАЛ КАК ДИНАМИЧЕСКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятий (фирм).

Основные признаки персонала:

– *наличие трудовых взаимоотношений с работодателем*, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутст-

вует формальное юридическое оформление найма, что приводит к лишению гарантий соблюдения по отношению к персоналу норм трудового законодательства;

– *обладание определенными качественными характеристиками* (профессией, специальностью, квалификацией и др.). Наличие этих характеристик определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала (руководителей, специалистов, служащих, рабочих);

– *целевая направленность деятельности персонала*, т. е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их аффективной реализации.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность, структура и трудовой потенциал.

Численность персонала организации зависит:

– от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов,

– от степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину.

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основные компоненты трудового потенциала работника:

– психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности, тип нервной системы и др.;

– социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

– квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т. п.

Классификация персонала по категориям

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности, уровня управления, категории работника.

Классификация, которая выделяет две основные части персонала по участию в процессе производства (рабочие и служащие), представлена на рис 1.1.



Рисунок 2.1 – Классификация персонала по категориям

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера, обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью (дворники, уборщики производственных помещений, водители персональных автомобилей руководства).

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

основной персонал — рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия, технологических процессах;

вспомогательный персонал – рабочие, связанные с обслуживанием оборудования, занятые в заготовительных, складских и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме – здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и пр.

Группы рабочих принято различать также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу, квалификации.

Рабочих по степени квалификации принято разделять на группы:

- 1) высококвалифицированные;
- 2) квалифицированные;
- 3) малоквалифицированные;
- 4) неквалифицированные.

Квалификация – это степень профессиональной подготовки работника, необходимая для выполнения трудовых функций. Определяется уровнем общих и специальных знаний, стажем работы.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические и другие виды работ. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Основным результатом их трудовой деятельности является:

- изучение проблем управления;
- создание новой информации;
- изменение ее содержания или формы;
- подготовка управленческих решений;
- после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы:

1) *руководители*, осуществляющие функции общего управления. Они условно делятся на 3 уровня: *высший уровень* составляют директор и его заместители, которые управляют организацией и в целом; *средний уровень* составляют начальники цехов и подразделений, осуществляющие управление основными структурными подразделениями; *низший уровень* – работающие с исполнителями начальники участков, мастера.

В зависимости от масштаба управления различают:

– *линейных руководителей*, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, осуществляющих управление производственными подразделениями (участками, цехами) предприятий, фирм (например, руководитель научно-исследовательской лаборатории НИИ);

– *функциональных руководителей*, реализующих отдельные функции управления. Это руководители функциональных служб (отделов, бюро) и их заместители (например, руководитель научно-исследовательской лаборатории промышленного предприятия);

2) *специалисты* (более многочисленная группа), которые заняты созданием и внедрением в производство знаний в форме решения отдельных производственных и управленческих проблем. Это экономисты, юристы, инженерно-технические работники.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

В зависимости от результатов труда специалистов предприятия можно разделить на группы:

– *функциональные специалисты управления*, результатом их деятельности является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, маркетологи и др.);

– *специалисты-инженеры*, результат их деятельности – проектная информация в области технологии производства (технологи, инженеры, проектировщики и др.);

– *технические специалисты*, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, курьеры, лифтеры, кладовщики и др.).

Специалисты по должности бывают «главными», «ведущими», «старшими».

В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации.

Соотношение различных групп работников образует структуру персонала или социальную структуру организации.

Состав организации не является постоянным, он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других [3].

Тема 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей.

Главной целью системы управления персоналом на предприятии выступает обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

При построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими **принципами**:

1. *Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом*: принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства, принцип первичности функций управления персоналом, принцип экономичности, принцип прогрессивности, принцип перспективности, принцип комплексности, принцип оперативности, принцип оптимальности, принцип простоты, принцип научности, принцип иерархичности, принцип автономности, принцип согласованности, принцип устойчивости, принцип многоаспектности, принцип прозрачности, принцип комфортности.

2. *Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом*: принцип концентрации, принцип специализации, принцип параллельности, принцип адаптивности (гибкости), принцип преемственности, принцип непрерывности, принцип ритмичности, принцип прямооточности.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия [5].

Для построения системы управления персоналом используются различные **методы**:

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые.

С помощью *метода последовательной подстановки* изучают влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, элиминируя действие других факторов.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала к этому процессу.

Нормативный метод предусматривает применение системы норм и нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и является эффективным с точки зрения конечных результатов.

С помощью *метода главных компонентов* можно отразить в одном показателе свойства нескольких показателей.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Метод аналогий заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом.

Наибольший эффект и качество функционирования системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется *система методов* в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов [3].

Процесс формирования системы управления персоналом (СУП) на предприятии может быть представлен в виде трёх взаимосвязанных **стадий (этапов)** (рисунок 3.1.)

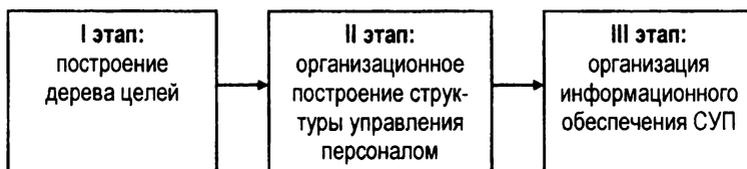


Рисунок 3.1 – Этапы построения СУП на предприятии

Формирование СУП на предприятии предполагает, прежде всего, *построение «дерева целей»*, причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей фирмы.

После построения дерева целей переходят ко второму этапу построения СУП, на котором решаются вопросы, касающиеся *организационной структуры службы управления персоналом* на предприятии: выявление структурных звеньев службы, формули-

рование их задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от специфики работы предприятия.

На третьем этапе формирования системы управления персоналом в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы *информационного обеспечения управленческих решений*.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной мере зависит от информационной базы, под которой понимается совокупность всех сведений, данных, фактов, знаний относительно исследуемого объекта (персонал). Информационная база отражает состояние персонала и определяет направления его развития. Собственно любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Основным источником первичной информации о персонале являются кадровые документы: личные листки по учету кадров, личные карточки работников; приказы и распоряжения, издаваемые руководством в отношении личного состава; первичная учетная и отчетная информация (табели учета отработанного времени, документы, характеризующие причины потерь рабочего времени и т.д.).

Другой источник информации – работники предприятия.

Итогом проведения мероприятий на всех трёх этапах является формирование системы управления персоналом предприятия, как совокупности шести **подсистем**:

1. *Подсистема кадрового обеспечения* включает мероприятия, связанные с планированием персонала, развитием и оценкой персонала, кадровым регулированием, маркетингом персонала и его расстановкой. Данная подсистема определяет место работника в производственном процессе и профессионально-производственной структуре предприятия. Эта подсистема предопределяет эффективность трудового процесса.

2. *Подсистема оформления и учета* связана с ведением кадровой документации, кадровой статистикой, оформлением приёма, увольнения и перемещения работников.

3. *Подсистема условий труда* – совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность, здоровье человека, его отношение к труду, развитие личности.

4. *Подсистема трудовых отношений* – совокупность линейных, функциональных и неформальных отношений, формирующих микроклимат на предприятии и влияющих на эффективность труда работников предприятия.

5. *Подсистема мотивации* представляет совокупность мероприятий по управлению побудительными причинами, определяющими отношение персонала к труду[4].

Нормативно-методическое обеспечение СУП – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие правила, нормы, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

К нормативно-методическим документам относят:

– нормативно-справочные документы, содержащие информацию о первичных операционных нормах времени, производных нормах и нормативах, нормах, установленных вышестоящими организациями;

– документы организационно-распорядительного, организационного и организационно-методического характера: законодательные акты по вопросам труда и кадров, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.д.;

– документы технического, технико-экономического и экономического характера: часовая тарифная ставка, коэффициенты доплат, нормы рабочих мест и т.д.

Каждая организация разрабатывает свой пакет документов на основе типовых.

К основным документам относят: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения об отделах, штатное расписание, коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, включают следующие разделы:

- Общие положения.
- Порядок приёма и увольнения рабочих и служащих.

- Основные обязанности рабочих и служащих.
- Основные обязанности администрации.
- Рабочее время и его использование.
- Поощрение за успехи в работе.
- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы УП, профсоюзного комитета и администрации. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права, ответственность.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Правовое обеспечение системы управления персоналом представлено, прежде всего, Трудовым кодексом РБ, а также другими нормативными актами, регламентирующими отношения в трудовой сфере и рассматривающими вопросы охраны труда, оплаты труда, нормирования труда и т.д.

Комплексное применение системы нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом позволит организации в полной мере реализовывать принципы социальной и юридической ответственности [3].

Тема 4. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед предприятием.

Существуют отличия между функциями «кадровой службы» (в её классической форме) и службы управления персоналом. Причина заключается в отношении организации к человеческим ресурсам, их роли в достижении целей предприятия.

Современные подходы к содержанию функции кадровых служб обусловлены отношением к персоналу как к основополагающему ресурсу, фактору производства, обуславливающему конкурентоспособность предприятия. К основным функциям кадровых служб относятся:

1. Прогнозирование, перспективное и текущее планирование персонала.
2. Осуществление систематического анализа персонала по различным признакам.
3. Организация рациональной системы учёта кадров и их движения внутри организации.
4. Осуществление процедуры отбора, подбора и расстановки кадров.
5. Развитие форм оплаты труда на предприятии.
6. Оказание помощи руководству в формировании и проведении кадровой политики при найме, продвижении, премировании и т.д.
7. Постоянный контроль состояния кадров, невыходов на работу, текучести, аварий, жалоб, претензий.
8. Организация планомерной оценки (аттестация и др.) кадров.
9. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала. Подбор кандидатур для направления на учёбу.
10. Формирование кадрового резерва, работа с ним.
11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.
12. Управление отношениями между администрацией и работниками.
13. Программный и бюджетный контроль в области кадровой работы.
14. Систематический анализ структуры управления, выработка рекомендаций по улучшению организационной структуры.

15. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов.
16. Организация медицинского обслуживания, обеспечение безопасности труда и т.д.
17. Обеспечение социальной защиты работников.

Тема 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Кадровая политика предприятия – это реализация целостной кадровой стратегии и объединяющей различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика согласуется со стратегией развития организации. Кадровая работа включает две основные **меры**:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров в соответствии с изменяющимися потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [1].

Основные задачи и элементы кадровой политики:

1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом, решаемых им задач, формирование идеологии и принципов кадровой работы.
2. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
3. Привлечение, отбор, расстановка, перемещение и руководство персоналом.
4. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
5. Построение и организация трудового процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др.

При формировании кадровой политики учитывают:

- анализ структуры персонала;
- эффективность использования рабочего времени;
- перспективы развития производства и занятости.

Формированием кадровой политики в организации занимается специально созданная группа высококвалифицированных специалистов:

- руководитель (собственник) предприятия;
- его заместители по производству, финансам, маркетингу, сбыту, персоналу и т.п.;
- специалисты по разработке стратегических планов предприятия (сотрудники или приглашенные консультанты);
- эксперты по различным направлениям производственной деятельности (ведущие специалисты предприятия);
- психолог (желательно).

В зависимости от ориентации на источники привлечения персонала и степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют кадровую политику двух типов: открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию и в зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, выделяют: пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику.

Пассивная кадровая политика – ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа

сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие:

- прогноза кадровых потребностей;
- средств оценки труда и персонала;
- диагностики кадровой ситуации в целом.

Реактивная кадровая политика. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтной ситуации, отсутствие квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду, низкая производственная дисциплина. Руководство принимает меры по локализации кризиса, ориентированные на понимание и устранение причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Профилактическая кадровая политика (предупреждающая) – такая политика, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программе развития организации создаются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, причем как качественные, так и количественные, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика, при которой руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянно мониторинг и корректировать использование программ в соответствии с изменениями параметров внешней и внутренней ситуации [4].

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время – это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива и обеспечению такой его деятельности, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия с интересами его работников.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях.

1. Кадровая политика должна быть тесно взаимосвязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

5. Кадровая политика должна быть достаточно четкой, конкретной и последовательной.

Кадровая политика предприятия должна находить отражение в следующих документах:

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

Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Планирование персонала, выступая одной из важнейших управленческих функций, заключается в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

В процессе планирования действуют принципы:

- оценки работы персонала – чем конкретнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала;
- преемственности кадров.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост предприятия. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы [3].

Выделяют следующую укрупненную схему целей и задач кадрового планирования (рисунок 6.1).

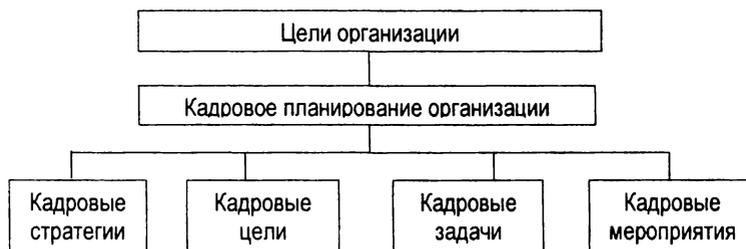


Рисунок 6.1 – Система целей и задач кадрового планирования

Кадровые стратегии предприятия предполагают:

- разработку основ будущей кадровой политики предприятия;
- создание возможностей должностного и профессионального роста;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

Элемент «*кадровые цели*» включает в себя:

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работника.

Кадровые задачи призваны обеспечить организацию таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Кадровые мероприятия предполагают:

- разработку плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей фирмы и каждого работника;
- определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

В планировании персонала можно выделить три **направления**: структурно-определенное планирование, индивидуальное планирование и коллективное планирование.

Структурно-определенное планирование – планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса (определяются основные положения по применению рабочей силы). Включает планирование штатного расписания и развития организационной структуры предприятия.

Индивидуальное планирование – планирование на уровне конкретного сотрудника. Данный вид планирования включает: планирование карьеры сотрудника, планирование обновления персонала.

Коллективное планирование – планирование, при котором на первый план выдвигается не отдельный сотрудник, а все сотрудники либо их отдельные группы.

Планирование персонала целесообразно осуществлять в три **этапа**:

I – прогноз потребности в кадрах. Проводится анализ планов организации и рассчитывается потребность в персонале. На потребность в персонале влияют внешние и внутренние факторы.

II – планирование наличия кадров. Собирается и анализируется вся информация о наличном составе (базовые и переменные данные).

III – выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров [1].

Важным составным элементом кадрового планирования выступает **планирование затрат на персонал**. В данном направлении предполагается определение не только затрат, связанных с оплатой труда работников предприятия, но и с финансированием программ по развитию персонала, обеспечением нормальных условий труда, затратами на кадровое регулирование и т.д.

Основными методами планирования персонала выступают: балансовый (в основе которого лежит использование трудовых, материальных и финансовых балансов), нормативный (основан на применении системы нормирования труда и использования принятых норм для определения потребности в персонале и т.д.), экономико-математические методы (позволяют решать задачи оптимального использования имеющихся трудовых ресурсов для достижения максимального результата и минимизации затрат).

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала.

Последовательность профессионального отбора:

1) создание кадровой комиссии, которая будет изучать документы и проводить собеседование;

2) формирование требований к рабочим местам (разработка профиля требований к рабочему месту):

- описание содержания работы (что должно быть сделано);
- характеристика ее выполнения (как должно быть сделано);

– определение всех предпосылок, которым должен отвечать человек, чтобы успешно справиться с соответствующими задачами;

3) объявление о конкурсе вакансий в СМИ, где необходимо указать:

- должность, на которую требуется кандидат;
- дать краткую характеристику организации;
- изложить обязанности, которые потенциальному сотруднику придется выполнять;
- требования к работнику (обязательные и желательные);
- условия труда и оплата труда для данной должности;
- телефон, факс (e-mail) для передачи резюме;
- срок действия объявления;

4) медобследование здоровья (работоспособности), которым необходимо определить:

- обладает ли кандидат физиологическими и физическими способностями для выполнения работы;
- состояние здоровья на момент поступления, чтобы избежать иска о потере здоровья в компании;
- отсутствие заразных заболеваний;

5) оценка кандидатов на психологическую устойчивость (стрессовое интервью, поведение в конфликтной ситуации);

6) анализ увлечений и вредных привычек (мошенничество, склонность к алкоголю, наркотикам);

7) комплексная оценка кандидатов по рейтингу;

8) заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;

9) утверждение в должности, заключение контракта;

10) оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

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

Исчерпывающий перечень необходимых документов, предъявляемых при заключении трудового договора, четко регламентирован нормами ст.26 Трудового кодекса РБ (далее – ТК). Прием на работу без этих документов не допускается.

1. Документ, удостоверяющий личность

При заключении трудового договора наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю документ, удостоверяющий личность.

Согласно Указу Президента РБ от 03.06.2008 №294 «О документировании населения Республики Беларусь» (далее – Указ № 294) документами, удостоверяющими личность, являются:

- паспорт гражданина Республики Беларусь;
- вид на жительство в Республике Беларусь;
- удостоверение беженца.

Паспорт гражданина Республики Беларусь – документ, удостоверяющий личность гражданина на территории Республики Беларусь и за ее пределами, подтверждающий гражданство и право его владельца на выезд из Республики Беларусь и въезд в Республику Беларусь.

Вид на жительство в Республике Беларусь – документ, удостоверяющий личность иностранца на территории Республики Беларусь и подтверждающий получение им разрешения на постоянное проживание в Республике Беларусь.

Удостоверение беженца – документ, удостоверяющий личность беженца на территории Республики Беларусь (п.3 Положения о документах, удостоверяющих личность, утвержденного Указом № 294).

2. Документы воинского учета

Военнообязанные и лица, подлежащие призыву на воинскую службу, обязаны при приеме на работу предъявить нанимателю документы воинского учета.

В соответствии с пп. 13 и 14 Инструкции о порядке воинского учета, утвержденной приказом Минобороны РБ от 26.02.2004 № 9, учетно-воинскими документами военнo-обязанных являются:

- удостоверение призывника (для призывников);

– военный билет или временное удостоверение, удостоверение об отсрочке от призыва по мобилизации и в военное время (для военнообязанных).

3. Трудовая книжка

Гражданин должен предъявить нанимателю трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей.

Основной документ, регулирующий порядок ведения трудовых книжек, – Инструкция о порядке ведения трудовых книжек работников, утвержденная постановлением Минтруда РБ от 09.03.1998 №30 (в редакции постановления Минтруда РБ от 11.05.2000 №72) (далее – Инструкция № 30).

Запись в трудовую книжку сведений о работе по совместительству производится нанимателем по желанию работника по месту его основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству (копия приказа нанимателя, у которого работник работает по совместительству) (п. 6 Инструкции № 30).

4. Диплом, иной документ об образовании и профессиональной подготовке

При приеме на работу, требующую специальных знаний, наниматель вправе потребовать от работника предъявления диплома или иного документа об образовании или профессиональной подготовке, подтверждающего наличие права на выполнение данной работы.

На практике помимо оригинала документа об образовании и профессиональной подготовке работник представляет нанимателю копию этого документа для включения его в личное дело работника (или копию делает сам наниматель).

5. Направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников

Данный документ предъявляется гражданами, не способными на равных условиях конкурировать на рынке труда и направленными на работу в счет установленной нанимателю брони.

6. Индивидуальная программа реабилитации инвалида

Если ранее при заключении трудового договора наниматель был обязан потребовать, а гражданин, являющийся инвалидом, должен был предъявить заключение медико-реабилитационной экспертной комиссии о состоянии здоровья, то в соответствии с изменениями, внесенными в ТК Законом РБ от 17.07.2009 №48-З «О внесении изменений и

дополнений в некоторые законы Республики Беларусь по вопросам социальной защиты инвалидов», следует предъявить индивидуальную программу реабилитации инвалида.

7. Декларация о доходах

Граждане Республики Беларусь, поступающие на государственную службу, государственные служащие и члены их семьи обязаны представлять декларации о доходах и имуществе в соответствующий государственный орган в случаях и порядке, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь (часть первая ст. 19 Закона РБ от 20.07.2006 № 165-З «О борьбе с коррупцией», ст. 25 Закона РБ от 14.06.2003 № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь»).

При приеме на службу в таможенные органы гражданин представляет декларацию о доходах и имуществе, декларации о доходах и имуществе супруга (супруги) и совершеннолетних близких родственников, совместно с ним проживающих и ведущих общее хозяйство, по форме, установленной Советом Министров РБ для деклараций о доходах и имуществе, представляемых государственными служащими и иными категориями лиц (Положение о порядке и условиях прохождения службы в таможенных органах, утвержденное Указом Президента РБ от 21.04.2008 № 228).

8. Страхование свидетельство

Под страховым свидетельством государственного социального страхования подразумевается документ персонифицированного учета, который согласно ст.1 Закона РБ от 06.01.1999 №230-3 «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного социального страхования» формируется органом, осуществляющим персонифицированный учет, – Фондом социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты РБ (далее – ФСЗН).

Выдача свидетельства социального страхования является подтверждением факта регистрации застрахованного лица в ФСЗН.

9. Медицинское заключение о состоянии здоровья

Медицинское заключение о состоянии здоровья является условием заключения трудового договора с отдельными категориями работников, прием на работу которых обусловлен в соответствии с законодательством прохождением обязательного медицинского осмотра.

10. Другие документы при приеме на работу

К другим документам о подтверждении иных обязательств, имеющих отношение к работе, в соответствии с законодательством относятся, в частности:

- решение об избрании по конкурсу (для занятия должностей профессорско-преподавательского состава вузов, научных работников, артистов, режиссеров, других творческих работников);
- свидетельство о направлении на работу или справка о самостоятельном трудоустройстве (для молодых специалистов – выпускников государственных вузов).

Работник вправе представить нанимателю рекомендательное письмо и другие документы, характеризующие предшествующую работу (часть четвертая подп.9.6 п.9 Типовых правил внутреннего трудового распорядка, утвержденных постановлением Минтруда РБ от 05.04.2000 № 46).

Запрещается требовать при заключении трудового договора документы, непредусмотренные законодательством.

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении кандидата на собеседование начинается самый ответственный период для кадровых служб – отбор претендентов на вакантную должность. Он включает следующие ступени (на каждой ступени отбора отсеивается часть заявителей, в результате несоответствия определенным требованиям или их собственного отказа; использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала):

СТУПЕНЬ 1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.

СТУПЕНЬ 2. Анализ рекомендаций и послужного списка.

СТУПЕНЬ 3. Собеседование.

Существует несколько видов собеседования:

- по заранее подготовленной схеме – структурированное собеседование (имеется перечень заранее готовых вопросов);
- слабоформализованное собеседование (готовятся основные и «прощупывающие» вопросы);

– выполняемое без специальной подготовки – неструктурированное (имеется лишь список тем, которые следует затронуть).

СТУПЕНЬ 4. Освидетельствование профессиональной пригодности.

Профпригодность – это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям.

СТУПЕНЬ 5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.

Для многих производств требуется специальный медицинский контроль (для исключения подачи заявлений по поводу компенсаций потери здоровья на производстве).

СТУПЕНЬ 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профпригодности.

СТУПЕНЬ 7. Принятие решения о найме на работу.

Служба управления персоналом совместно с руководством отдела или цеха, куда должен быть принят работник, анализируют и сопоставляют результаты, затем выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность, и оформляются необходимые документы.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует детальной разработки требований, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности.

Тема 7. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики предприятия. Под **оценкой персонала** обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Систематизированная, продуманная оценка персонала стала важным инструментом развития персонала на современном этапе. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Одновременно необходимо учитывать, что оценка персонала является очень деликатной областью. С системой оценки персонала тесно связаны такие понятия производственной практики, как мотивация, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование [3].

Из такого понимания оценки персонала логично вытекает деление ее на две составляющие:

- оценка труда;
- оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество, интенсивность труда.

Оценка персонала предполагает изучение степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявление уровня его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Система оценки персонала включает три **уровня**.

Первый уровень – *единичная оценка работника* с целью выявления его потенциала и принятия решения о его дальнейшем развитии в данной организации. Обычно проводится при приеме сотрудника на работу.

Второй уровень – *периодическая (как правило, ежегодная) оценка работника*. Основная цель данной оценки – определить результаты работника и сформулировать цели и задачи на следующий период.

Третий уровень – *текущая (ежедневная, еженедельная) оценка*. Основная цель – модификация поведения и реализация обратной связи.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества (рисунок 7.1).

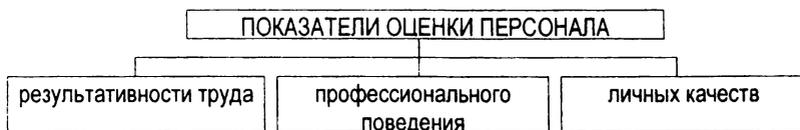


Рисунок 7.1 – Показатели оценки персонала

В оценке *результатов труда* можно выделить объективные и субъективные показатели. *Объективные показатели* достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора).

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей личностных качеств является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, что в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

Методы, используемые для оценки трудовой деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

Одновременно все методы оценки персонала можно разделить на две группы: традиционные методы оценки персонала и нетрадиционные (новые) методы оценки персонала.

К наиболее распространенным традиционным методам оценки персонала относятся:

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

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

– *оценка в системе «Управление по целям»* (предполагает совместную постановку целей руководителям и работникам, совместный выбор средств и этапов достижения целей, текущую периодическую оценку, а также итоговую оценку через обсуждение).

К нетрадиционным методам оценки относят:

– *использование системы тестов*, направленных как на выявление психологических особенностей сотрудника, так и на оценку его интеллектуальных способностей, творческих способностей, памяти и т.д.;

– *«360о – аттестация персонала»* – предполагает, что в качестве оценивающих выступают: непосредственно оцениваемый работник (самооценка), его руководитель, коллеги по работе, подчиненные и т.д.;

– *использование опросников*, позволяющих больше узнать о мотивации сотрудников, конфликтности, оценке работниками политики администрации и т.д.

Существует множество других как традиционных, так и более новых методов оценки персонала. Организация в каждом конкретном случае, исходя из собственной специфики и целей оценки, выбирает инструментарий. Довольно часто результативным оказывается комплексное применение нескольких методов. Последнее существенно повышает достоверность оценки персонала на предприятии [2].

Аттестация работников – это одно из наиболее действенных средств, позволяющих нанимателю объективно оценить результаты деятельности работников и установить их соответствие занимаемым должностям, выявить кандидатуры для перевода, определить необходимость переподготовки, повышения квалификации или профессио-

нальной подготовки работников. Помимо этого, итоги аттестации являются одним из оснований расторжения трудового договора с работниками, не соответствующими предъявляемым квалификационным требованиям.

Аттестация работников предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности проводится в целях:

- 1) улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров;
- 2) повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- 3) обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами аттестации являются:

- 1) объективная оценка результатов деятельности работников и установление ответственности их занимаемым должностям;
- 2) выявление кандидатур в резерв на выдвижение;
- 3) определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Для работников, с которыми заключены контракты, аттестация проводится не реже одного раза в три года (подп. 2.3 Декрета от 26.07.1999 N 29 "О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины"). Кроме того, проведение аттестации необходимо для присвоения специалистам квалификационных категорий (п. 20 Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих, утвержденных Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.03.2004 N 32).

Субъектами аттестации являются работники определенной категории (руководящие, инженерно-технические работники и другие специалисты и служащие). Следовательно, наниматель не вправе по своему усмотрению расширить перечень категорий работников, подлежащих аттестации на тех же условиях, что и специалисты, и провести, например, аттестацию рабочих.

Вопрос о присвоении (повышении) разряда рабочему рассматривается квалификационной комиссией организации (производственного структурного подразделения) и имеет отличный от аттестации порядок.

Проведение аттестации

Решение о проведении аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации, периодичность ее проведения определяются нанимателем (п. 3 Типового положения об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций, утвержденного Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 31.10.1996 N 84 (далее – Типовое положение)) (например, в Положении об аттестации).

Процедура проведения аттестации состоит из трех последовательных этапов:

1. Подготовка к проведению аттестации

Организационная работа по подготовке к аттестации включает:

– подготовку нанимателем приказа о проведении аттестации. Приказ доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации. Его примерная форма утверждена законодательством (приложение к Типовому положению);

– составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;

– установление количества аттестационных комиссий и их состав;

– подготовку графиков проведения аттестации;

– подготовку характеристик на аттестуемых работников;

– подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий;

– проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации (п. 7 Типового положения).

Необходимо иметь в виду, что *от аттестации освобождаются*:

– лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года;

– выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;

– беременные женщины;

– работники, находящиеся на длительном излечении;

– женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу (п. 4 Типового положения).

Однако если работник, подпадающий под одну из вышеперечисленных категорий, изъявит желание (например, путем написания соответствующего заявления) пройти аттестацию с целью получения более высокой категории, наниматель не вправе отказать ему в этом.

Аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников нанимателя и его структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии входят также представители работников и (или) общественных организаций – участников коллективных договоров (соглашений) (п. 9 Типового положения). При необходимости создаются несколько аттестационных комиссий, специализация которых зависит от особенностей профессионально-квалификационного состава работников, подлежащих аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика. Законодательством утверждена ее типовая форма (приложение к Типовому положению). Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с характеристикой не менее чем за неделю до начала аттестации.

2. Работа аттестационной комиссии

Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком проведения аттестации, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы.

Аттестация проводится, как правило, с участием аттестуемого работника и его непосредственного руководителя. В случае неявки работника на заседание комиссии без уважительных причин аттестация проводится в его отсутствие. Работники, не прибывшие на заседание комиссии по уважительным причинам, аттестуются в другие предусмотренные графиком дни (п. 13 Типового положения).

На основании представленной аттестационной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого комиссия, приняв решение о порядке голосования (открытое, тайное), дает одну из следующих оценок деятельности работника:

– соответствует занимаемой должности;

– соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

– не соответствует занимаемой должности (п. 14 Типового положения).

Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, повышении должностных окладов и т.д. (ч. 2 и. 14 Типового положения).

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее 2/3 числа членов аттестационной комиссии. Решение и рекомендации считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

По результатам аттестации оформляется аттестационный лист (приложение к Типовому положению).

Решение об оценке деятельности работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер.

Аттестационный лист и служебная аттестационная характеристика после завершения аттестации передаются в кадровую службу и хранятся в личном деле работника.

3. Подведение итогов аттестации

По материалам аттестации наниматель в месячный срок принимает решение, оформляемое приказом. В нем указываются работники, которые повышены в должности, поощрены, а также работники, которым аттестационная комиссия вынесла оценку "не соответствует занимаемой должности", "соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год".

Наниматель может разработать и утвердить план мероприятий по реализации итогов аттестации.

На основании оценки аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой должности наниматель вправе:

- оставить работника в прежней должности;
- перевести с его согласия на другую работу.

При невозможности перевода допускается увольнение в связи с несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы (далее – несоответствие занимаемой должности) (п. 3 ст. 42 Трудового кодекса (далее – ТК)).

Увольнение работника в связи с несоответствием занимаемой должности

Необходимо иметь в виду, что результаты аттестации не могут быть единственным основанием для увольнения работника по этому основанию.

При возникновении трудовых споров по результатам аттестации суд может отменить решение аттестационной комиссии и приказ руководителя об увольнении работника в связи с несоответствием занимаемой должности по результатам аттестации. Кроме того, при обращении в суд работника, уволенного по п. 3 ст. 42 ТК, выводы аттестационной комиссии об отсутствии у работника необходимых деловых качеств будут подлежать оценке в совокупности с другими доказательствами по делу (абз. 2 п. 30 Постановления Пленума Верховного Суда от 29.03.2001 N 2 "О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде").

Помимо результатов аттестации факт несоответствия работника занимаемой должности из-за недостаточной квалификации должен быть установлен и подтвержден объективными данными и достоверными доказательствами. Это могут быть:

- служебные и докладные записки;
- акты, фиксирующие регулярное невыполнение заданий либо систематические ошибки в производимых расчётах;
- неграмотно составленные документы, заключения специалистов и иные документы, содержащие подробные сведения и выводы относительно квалификации работника.

Отсутствие фактов, подтверждающих недостаточную квалификацию работника, является основанием для восстановления уволенного работника в занимаемой должности.

Если наниматель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и иных документов, подтверждающих некомпетентность работника, примет решение об увольнении такого работника по п. 3 ст. 42 ТК, ему необходимо соблюсти установленные законодательством формальности:

– предложить работнику (желательно письменно посредством соответствующего уведомления) при наличии вакансии перевод на другую работу (в том числе с переобучением) (ч. 1 ст. 43 ТК);

– уведомить профсоюз (при его наличии) не менее чем за 2 недели до даты увольнения (ч. 1 ст. 46 ТК). Отметим, что в коллективном договоре, соглашении может быть предусмотрено обязательное согласие профсоюза на увольнение работника по данному основанию, следовательно, без получения такого согласия увольнение работника по п. 3 ст. 42 ТК будет незаконным;

– издать приказ об увольнении работника с ознакомлением последнего под роспись;

– в день увольнения:

произвести окончательный расчет с работником (ч. 1 ст. 77 ТК);

выдать работнику трудовую книжку (ч. 7 ст. 50 ТК).

Работнику, с которым расторгается трудовой договор по указанному основанию, выплачивается выходное пособие в размере не менее двухнедельного среднего заработка (ч. 2 ст. 48 ТК).

Тема 8. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Суть адаптации – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от нескольких факторов:

– степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);

– их направленности на взаимную адаптацию;

– степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;

– наличия системы помощи в адаптации.

Социологи различают *три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации*:

1) *профессиональный аспект*, который заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требующихся на новом рабочем месте, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

2) *психофизиологический аспект трудовой адаптации*, связанный с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;

3) *социально-психологический аспект адаптации на производстве*, обусловленный включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплоченности коллектива и знающее, как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников, профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями [3].

Тема 9. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Есть и такое определение: под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенкам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Следовательно, карьера имеет объективную и субъективную сторону. Различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

– вертикальное, т.е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо;

– горизонтальное – это перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

– центростремительное – это продвижение к ядру, руководству организации, что весьма привлекательно для сотрудников; оно выражается в получении доступа к не-

формальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам [2].

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

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с 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 в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (например, не более 5 лет). Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигает в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены

высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После назначения на самую высокую должность начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей».

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Эта модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

По истечении определенного периода (допустим, 5 лет работы в должности начальника цеха) он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом

коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов. Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность. В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия [3].

Понятие «*планирование карьеры*» включает определение пути индивидуального профессионального развития. Планирование карьеры означает предварительное осмысление занимаемых в будущем должностей и требований к ним. Оно является частью системного развития персонала.

Если на предприятии систематически занимаются планированием карьеры сотрудников, это означает, что там используются современные принципы персонально ориентированной кадровой политики. Современная структура карьеры как производственной системы включает шесть основных позиций:

1. *«Пространство перемещений»*. Речь идет о возможности карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия, что зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры или, говоря спортивным языком, «беговых дорожек».

2. *Причины и основания для перемещений*. Имеется в виду возможность занятия вакансий, о возникновении самих вакансий, появляющихся при освобождении должностей, а также при создании определенной обстановки вокруг еще занятых должностей.

3. *Направления перемещений*. Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и горизонтальное, но в перспективную проектную группу.

4. *Профили перемещений*. Они возникают в случае стабильности занимаемой позиции и характерны для крупных предприятий со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями. Карьера здесь определяется только положением на иерархической лестнице, т.е. это вариант вертикального перемещения, но с сохранением профиля обязанностей.

5. *Частота перемещения и скорость продвижения.* Речь идет о профессиональной карьере, например от экономиста до главного экономиста. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит, прежде всего, от барьеров, которые существуют между уровнем иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.

6. *Уровень активности предприятия* при решении вопросов карьеры сотрудников. Предполагает проведение мероприятий с целью активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Эта позиция зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры [1].

Тема 10. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Развитие персонала (РП) – центральная сфера деятельности менеджмента персонала. Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, управляемых и финансируемых тем предприятием, для которого они 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:

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

Задачи развития персонала:

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного ис-

пользования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.

2. Способность к коммуникации, работе в группе.

3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

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

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

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные 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 [3].

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов:

I ЭТАП – определение потребности в обучении персонала, которое должно проводиться на трех уровнях: организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места.

II ЭТАП – определение ресурсного обеспечения обучения работников. Предполагает определение необходимых материальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени.

III ЭТАП – разработка обучающих программ. Данный этап может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций (институты повышения квалификации и т.д.).

IV ЭТАП – проведение обучения.

V ЭТАП – подведение итогов обучения и выход на новый цикл обучения.

Кроме того, все методы развития персонала можно разделить на следующие:

- 1) методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства;
- 2) методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т.д.) и вне рабочего места (деловые игры, решение производственных ситуаций, ролевые игры, тренинг сензитивности и т.д.).

По мнению некоторых авторов, удачное решение проблемы управления знаниями в организации можно представить тремя взаимосвязанными уровнями работы.

I уровень. Повышение интеллектуального уровня (своеобразного отдельского IQ) в службах, отделах, управлениях. Предполагается, что если сотрудники отдела, участка поочередно, ежемесячно, на собрании этого отдела, участка будут докладывать о проблемах, которые курирует этот сотрудник, причем докладывать после обстоятельного анализа, то эффект будет большим.

II уровень. Корпоративные формы обучения и создание баз знаний (с доступом к ним с удаленных терминалов). На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные семинары, конференции) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях.

III уровень. Внекорпоративное обучение. Главное – знать те центры, где можно получить истинные знания – современные и ценные с практической точки зрения.

Стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников.

Цель стратегического развития персонала – изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т.е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важно, чем образование как результат.

Стратегическое развитие персонала является развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального стратегического развития персонала [4].

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Слово «конфликт» в переводе с латинского – «столкновение». Поэтому его суть в столкновении интересов, сторон, мнений и сил.

Адекватным данному курсу представляется определение *конфликтной ситуации* как предельного случая обострения противоречий в трудовом коллективе, специфической формы социального конфликта, возникающей в результате появления и преодоления противоречий в трудовой деятельности (несколько измененное определение из «Краткого словаря по социологии»). В основе конфликта – противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом.

Под *конфликтом* понимается любая ситуация, в которой его субъекты (два или более) воспринимают позиции контрагентов как противоположные. Конфликт – это межличностный процесс, в основе которого – расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения.

Типы конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, движущие силы, цели, «почва», на кото-

рой происходит столкновение. Приведем типологию конфликтных ситуаций из «Краткого словаря по социологии», имеющую поэтому право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере:

– *производственно-технологические*: в руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях – между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий;

– *экономические*: по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия;

– *административно-управленческие*: по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, принятия решений;

– *социально-психологические*: по поводу коммуникаций, совместимости, психологического аспекта адаптации, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему.

Правомерно добавить группу *организационно-трудовых конфликтов*, вызываемых недостатками в разделении труда, его организации, условиях и т.п.

Целями конфликта в деловой сфере могут быть: достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти и других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника. Существенным моментом в понимании причин конфликта является субъективизм и осознанное или неосознанное желание представить свою позицию в лучшем свете.

Конфликт как процесс развивается по стадиям, рассматриваемым представителями различных наук и научных школ по-разному, но эти стадии можно свести к следующей схеме:

- сначала у субъекта (личности, группы, общности) возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями);
- чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, отражающееся на поведении;

- собственное состояние осознается, и начинается поиск причин, условий и виновников;

- формируется внутренняя установка, мотивация к устранению фрустрации;
- в зависимости от выбора средств к ее устранению либо принимаются меры к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения.

Эти этапы правомерно отнести к *предконфликтной стадии*. При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах можно найти конструктивное решение.

Если противоречие не осознано на предконфликтной стадии и не приняты меры к его устранению, начинается *стадия собственно конфликта*. При отсутствии у сторон взаимопонимания развитие конфликта идет обычно по следующему пути:

- мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов;
- использование силы или угрозы (демонстрации) силы в отстаивании своих интересов, появление жертв конфликта; мобилизация контр-ресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв;
- тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности, распад системы.

Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта деструктивны.

Стадия после конфликта может включать следующие этапы:

- осознание сторонами тупика в ситуации;
- поиск новых подходов; возможно, смена лидеров;
- переосмысление собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации;
- понимание и попытка учета интересов другой стороны;
- переход к новому этапу взаимодействия, поиск конструктивного решения.

Внутриличностный конфликт. Основная причина большинства ролевых конфликтов сотрудников организаций – противоречащий их воззрениям прямой приказ не-

посредственного начальника или одного из руководителей компании. Значительно реже внутриличностный ролевой конфликт возникает вследствие противоречий исполняемых индивидом ролей, когда, к примеру, менеджер исполняет обязанности руководителя команды, который обязан добиваться привлечения дополнительных ресурсов, и в то же время является ответственным за сокращение операционных расходов должностным лицом.

Межличностный конфликт. Межличностные конфликты представляют собой серьезную проблему, ибо оказывают значительное влияние на человеческие эмоции (прежде всего в тех случаях, когда индивид защищает свой имидж и самооценку от дискредитации). Непосредственная угроза самооценке человека чревата серьезными столкновениями и осложнением взаимоотношений с другими людьми. Нередко причиной ссор становится несовместимость темпераментов участвующих в конфликте сторон, неэффективные коммуникации, различия в восприятии или оценках событий.

Межгрупповой конфликт. Острые конфликты нередко возникают между подразделениями или отделами организации, когда каждая из сторон стремится одержать верх, добиться расширения зоны своего влияния и власти, улучшить собственный имидж. Причины такого рода столкновений – различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы.

Можно выделить следующие причины возникновения конфликтов: организационные изменения, личностные расхождения, различные системы ценностей, угроза статусу, контрастирующие восприятия, недостаток доверия [3].

Стратегии разрешения конфликта:

Уход (избегание) – физический или ментальный уход от конфликта, определяемый тем, что каждая из сторон мало заинтересована в его результатах; данная ситуация нередко завершается взаимным проигрышем.

Смягчение (приспособление) – попытка изменить свои требования в соответствии с интересами другой стороны, обычно в ущерб себе, что детерминирует результат «проигрыш – выигрыш».

Силовой подход (принуждение) – ставка на агрессивное давление без учета интересов оппонента. Наиболее вероятен результат «выигрыш – проигрыш».

Компромисс – поиск золотой середины или желание отказаться от ряда требований в обмен на определенные уступки другой стороны. Результаты неочевидны.

Конфронтация (сотрудничество) – анализ основных причин конфликта, совместный поиск взаимоприемлемого решения. Известна также как решение проблемы или интеграция. Результаты – «выигрыш – выигрыш».

Способы психологической защиты:

Регрессия: возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта (проявляется, например, в детском плаче взрослого).

Отрицание: стремление уклониться, игнорировать, избежать новой потенциально тревожной информации, проявляющееся на стадии ее восприятия.

Подавление: блокирование памятью и сознанием нежелательной информации.

Рационализация: использование только той части информации, в соответствии с которой собственное поведение выглядит не противоречащим обстоятельствам.

Вытеснение: сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но неприемлемого мотива поведения.

Проекция: бессознательное отторжение собственных неприемлемых чувств, желаний, стремлений и перенос их на другое лицо.

Идентификация: вид проекции, отождествление себя с другим лицом, перенос на него желательных чувств и качеств.

Отчуждение: обособление внутри сознания зон, связанных с травмирующим фактором. Может привести к раздвоению личности.

Замещение: перенос действия с изначально недоступного объекта на доступный.

Сновидение: вид замещения, переносящий недоступное действие в мир сновидений.

Катарсис: вид психологической защиты, приводящий к изменению системы ценностей (диспозиции мотивов) с целью ослабить психотравмирующие факторы.

Сублимация: переориентация агрессивного или сексуального потенциала, приводящего к конфликту с личными и социальными нормами нравственности, на творческую или иную активность, поощряемую обществом.

Действиями руководителя, направленными на **конструктивное разрешение конфликта**, являются:

институционализация конфликта, т.е. определение некоторых административных или нравственных правил или норм поведения оппонентов в конфликте;

легитимизация конфликта или признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения;

структурирование конфликтующих групп, т.е. определение тех интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка;

редукция – постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта.

Множество методов разрешения конфликтов можно разделить на структурные и межличностные.

К **структурным методам** разрешения конфликтов относятся: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных комплексных целей; использование справедливой системы вознаграждений.

Используемые **межличностные методы** разрешения конфликтов во многом определяются теми целями, которые преследует руководитель, ввязываясь в конфликт. Основными среди этих целей являются:

- повышение производительности возглавляемого коллектива;
- сохранение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост авторитета руководителя.

Совокупность используемых межличностных методов разрешения конфликтов, по сути, определяет стиль поведения руководителя в конфликте [4].

Тема 12. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Отношение человека к трудовой деятельности определяется различными **побудительными силами**. Они могут быть внутренними и внешними. К *внутренним* относятся:

потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы; к *внешним* – разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Возникновение и развитие побудительных сил является сутью сложного процесса мотивации трудовой деятельности.

Мотивация – это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление. Следует различать *социологическую (социально-психологическую) и социально-экономическую мотивации*. Первая из них формируется под воздействием на индивидуума таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т.д. Второй тип определяется более широким кругом факторов, такими как отношения собственности, предпринимательская среда и условия для конкуренции, принципы оплаты труда и формирования доходов, критерии подбора и выдвижения кадров, система организации труда, производства и управления. Два этих вида мотивации неразрывны и взаимообусловлены.

Различают перспективную и текущую мотивацию. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, такую мотивацию называют *перспективной*. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения. Такая мотивация рассматривается как *текущая*.

Выделяют три типа мотивации труда: прямую, косвенную, побудительную. *Прямая мотивация* формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка. Он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству. Поэтому контролировать труд таких работников нет необходимости.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности норм

труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, как «инструментальная» ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне [1].

Основные теории мотивации

Э. Маслоу построил пятиуровневую пирамиду, в основе которой находятся физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности. Это первичные потребности. Далее идут вторичные потребности, которые включают социальные потребности в контактах, уважении, общественном признании, приобретении социального статуса. Завершают этот перечень потребности в самовыражении, самореализации.

Полагая, что классификация потребностей по Маслоу неполна, Макклелланд ввел в нее понятие потребности власти, успеха и принадлежности.

В свою очередь Ф. Герцберг выделил две группы факторов трудовой мотивации: содержание работы, условия работы (зарплата, политика компании, межличностные отношения и т.д.). Его двухфакторная концепция основана на том, что только содержание труда является фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом. Условия труда, по его мнению, вызывают неудовлетворенность и не являются мотиватором. По Герцбергу, любой индивид имеет две качественно различные, независимые друг от друга системы потребностей. Хорошие условия труда закрепляют, стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают его повышать производительность труда. Экономическое принуждение и административное воздействие могут заставить индивида выполнять работу, но такое действие кратковременно. Материальное вознаграждение нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела. Повышение зарплаты скорее привязывает работника к предприятю, но не всегда стимулирует повышение производительности труда.

Повышение производительности труда и удовлетворенность работой зависят от других факторов, которые Герцберг назвал мотиваторами. Они удовлетворяют «внут-

рение» потребности человека и включают признание и достижение успехов по работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность и т.п. Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают на этой основе трудовую мотивацию.

Модель мотивации по Вруму, построенная на теории ожиданий, исходит из предположения, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели тогда, когда уверен в большей вероятности удовлетворения на этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией, во-первых, фактора ожидания того, что усилия (затраты) дадут желаемые результаты, во-вторых, фактора ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение, в-третьих, фактора ожидаемой ценности вознаграждения, его валентности, т.е. относительной степени удовлетворения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно приведут к достижению цели и получению вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В соответствии с теорией справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, которое получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценке, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Модель Портера – Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели, результативность труда порождает удовлетворенность.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков

труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. В работе Д.С. Синка эти теории определяются как теория обогащения труда и теория характеристик работ.

Теория обогащения труда рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум шести факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля за ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на условия труда.

Теория характеристик работ гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы: разнообразия, законченности, значимости, самостоятельности, обратной связи. В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику [3].

Тема 13. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Руководство (лидерство) – это процесс влияния и поддержки действий других людей, направленных на достижение поставленных целей. К основным элементам процесса руководства относятся влияние/поддержка, обеспечение добровольного участия и достижение цели.

Руководство – важная часть управления, но не весь менеджмент. Основная роль лидера состоит в оказании направленного на других людей влияния, цель которого – побуждение их к движению к определенным целям (предпочтительно с чувством творческого подъема).

Лидерство неотделимо от управления персоналом, сложившейся на предприятии ситуации, личности, коммуникаций. Менеджмент – не только наука, но и искусство, практика, опыт. Такая неоднозначность отражается и на лидерстве: речь идет о формальном и неформальном лидерстве.

Управление персоналом и лидерство не синонимичны, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером. Суть лидерства состоит в наличии последователей. Управление организацией включает формальное лидерство и деловую активность.

Лидерство связано с той частью менеджмента или управления организацией, которая относится к области управления персоналом, формирования его воли, стратегии, реализации намеченного и сохранения достигнутого (преимущественно социально-психологическая сторона управления).

Деловая активность связана с той частью управления, где происходит решение задач планирования, организации системы управления, регулирования, управления ресурсами, технической подготовки производства (преимущественно организационно-техническая сторона управления, бизнес).

К наиболее значимым отличительным чертам современных руководителей принято относить наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе. Желательно, чтобы менеджер был наделен также способностями к обучению (аналитическому), профессиональными знаниями, харизмой, творческими потенциалами, гибкостью и сочувствием. К наиболее значимым навыкам лидера обычно относят технические, человеческие и концептуальные.

Техническая квалификация. Характеризует знания и способности индивида в технологических или любых других процессах (бухгалтерский учет, конструирование и дизайн, журналистика или обработка металлов).

Умение работать с людьми. Это навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и другими людьми и создания рабочих команд.

Концептуальные способности. Это навыки и умения ведения анализа в терминах людей, структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование). Значение данной характеристики по мере продвижения менеджера по ступенькам иерархической лестницы постоянно возрастает. Реализация концептуальных способностей предполагает умение лидера мыслить в абстрактных категориях, работа с людьми – поддерживать отношения с индивидами, техническая квалификация – понимать производственные процессы.

Французский ученый Э. де Боне выделяет следующие **типы лидерства**:

Ведущие за собой – наиболее распространенный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство – их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят к ним с опытом.

Организаторы групп. Основное качество – знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах.

Исполнители – самый рациональный и значимый тип лидеров. Их отличает собственная энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив.

Дипломаты. Хорошо относятся к сотрудникам, могут отстоять свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз.

Генераторы идей. Им свойственна ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность.

Продавцы идей отличаются предприимчивостью, свежим взглядом на уже знакомые факты, контролем своих и чужих эмоций.

Синтезаторы умеют выделить самое главное даже из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое.

Разъяснители умеют ясно объяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации.

Реакторы активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями.

Коммуникаторы. Их отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хорошие учителя.

Исследователи умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты.

Следопыты – те, кто идет в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они выбирают методы ее решения и находят последователей.

Хранители информации умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать.

Организаторы – руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Власть как основа лидерства, синтезирующая все его элементы, имеет различное качество. Под качеством власти понимается степень соответствия ее своему назначению. Качество власти зависит от того лидера, который ею пользуется в конкретной хозяйственной ситуации. Но можно выделить, по крайней мере, три уровня качества власти в зависимости от особенностей тех источников, которые определяют эту власть: первичный (власть основана на силе), средний (власть на основе материального богатства), высший (власть на основе знаний) [3].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, И.Г. Персонал – технология менеджмента / И.Г. Абрамова. – М., 2006. – 457 с.
2. Атаманчук, Г.В. Государственное управление. Организационно-функциональные вопросы / Г.В. Атаманчук. – М., 2000. – 399 с.
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Мн., Учебное пособие, 2012. – 288 с.
4. Бабосов, Е. М. Регулирующая роль государства в развитии рыночной экономики / Е.М. Бабосов // Экономическая социология. – Мн., 2004. – 223 с.
5. Бабосов, Е.М. Социальное управление: учебное пособие. – Мн., 2008. – 432 с.
6. Бабосов, Е.М. Социальные организации / Е.М. Бабосов // Общая социология. – Минск, 2002. – 640 с.
7. Бабосов, Е.М. Социология управления. – Мн., 2010. – 272 с.
8. Барков, С.А. Социология организаций / С.А. Барков. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 288 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. – Мн.: Современная школа, 2008. – 447 с.
10. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – 3-е изд. – Мн.: Экоперспектива, 2005. – 349 с.
11. Джей, Р. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды / Р. Джей, С. Моррис. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.
12. Друкер, П. О профессиональном менеджменте / П. Друкер. – М., 2006. – 320 с.
13. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М., 2004. – 432 с.
14. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ., под ред. И. В. Андреевой. – СПб., 2001. – 311 с.
15. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2004. – 416 с.
16. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник. – 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2006. – 720 с.
18. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент / Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
19. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.
20. Пригожин, А.И. Методы развития организации / А.И. Пригожин. – М., 2003. – 863 с.
21. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия. – СПб., 2002. – 1200 с.
22. Чендлер, С. 100 способов мотивации персонала: как стать хорошим руководителем и не свести с ума окружающих / С. Чендлер, С. Ричардсон. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 184 с.

Учебное издание

Составители:

Довыденко Наталья Александровна

Тубич Алина Геннадьевна

Чиндарев Владимир Васильевич

Будурян Татьяна Алексеевна

Пипко Евгения Викторовна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Краткий курс лекций

для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства», специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление специальности 1-27 01 01-17 «строительство», слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент», специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности»
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Довыденко Н.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Соколюк А.П.

Корректор: Никитчик Е.В.

ISBN 978-985-493-279-8



9 789854 932798

Издательство БрГТУ.

Лицензия № 02330/0549435 от 8.04.2009 г.

Подписано к печати 19.02.2014 г. Формат 60x84 1/16.

Гарнитура Arial Narrow. Бумага «Снегурочка».

Усл. п. л. 3,7. Уч. изд. 4,0. Заказ № 1325. Тираж 100 экз.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Брестский государственный технический университет».

224017, г. Брест, ул. Московская, 267.