

**А.Л. Никишина**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**



Сборник учебно-методических материалов для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения

Тольятти  
ТГУ  
2010

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

А.Л. Никишина

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Сборник учебно-методических материалов  
для студентов специальности 080505  
«Управление персоналом» всех форм обучения

Тольятти  
ТГУ  
2010

УДК 331(075.8)  
ББК 60.050.2я73  
Н628

Рецензенты:

к.псх.н., доцент Тольяттинского филиала Самарского  
государственного экономического университета *С.Л. Вербицкая*;  
к.п.н., доцент Тольяттинского государственного  
университета *А.В. Черных*.

**Н628** Никишина, А.Л. Управление человеческими ресурсами :  
сборник учебно-методических материалов для студентов специаль-  
ности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения  
/ А.Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 198 с.

Сборник учебно-методических материалов знакомит с сов-  
ременными подходами к управлению человеческими ресурсами.  
Представлена характеристика стратегических аспектов принятия  
решений, рассмотрены технология привлечения персонала и ре-  
гулирования занятости, использование обучения и развития пер-  
сонала, предлагается оценка эффективности реализации кадровых  
решений. Основную структуру сборника составляют учебно-мето-  
дическое пособие по изучению дисциплины, курс лекций, практи-  
кум, материалы для контроля знаний.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Толь-  
яттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2010

## Введение

Даже беглый анализ состояния различных сфер жизни российского общества позволяет сделать вывод в отношении эффективности организационной деятельности. Её результаты явно неудовлетворительны. Это в первую очередь означает, что роль организационного фактора для обеспечения общественного развития на протяжении длительного времени не всегда понималась и должным образом оценивалась как в общественном сознании, так и в деятельности организаторов науки, производства, образования, органов государственного управления. Кроме того, организационная работа часто строилась не на объективных основаниях, а велась субъективно.

Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» призвана обеспечить необходимое качество специальной теоретической подготовки специалистов, менеджеров и в конечном счете повысить эффективность организационной деятельности, нацеленной на получение социально-экономических результатов. Практическое применение теоретических положений – законов организации, принципов, методов организационной деятельности – состоит в возможности формировать и развивать бизнес на основе современного теоретического инструментария, использовать опыт ведущих российских и зарубежных компаний в области создания и управления организацией, конструктивно использовать организационный потенциал предприятия для совершенствования бизнес-процессов организационной деятельности.

Данная учебная дисциплина, относясь к циклу общепрофессиональных дисциплин, является в то же время фундаментальной как общая теория функционирования и развития организационных отношений в природе и обществе. Именно организационное творчество природы и сознательная деятельность человека, подвергнутые глубокому всестороннему исследованию, преломлению через призму организационного опыта, составляют суть управления человеческими ресурсами организации, определяют её общественные цели и роль в системе человеческих знаний.

Сборник учебно-методических материалов содержит учебно-методическое пособие по изучению дисциплины курс лекций, практикум, материалы для контроля знаний, глоссарий.

Особую практическую значимость представляет практикум, который включает ситуационные задачи – кейсы, моделирующие деятельность различных фирм, а также вопросы для тест-контроля, используемые для проверки знаний по управлению человеческими ресурсами. Решая задачи, специалисты повышают свое аналитическое мастерство, т. к. обязаны давать качественные и количественные обоснования своих рекомендаций и решений.

# 1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» согласно учебному плану предусматривает следующее распределение часов по видам учебных занятий:

Название специальности (направления)	Лекции (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Практические занятия (час.)	Формы контроля	
				экзамен	курсовая работа
080505 «Управление персоналом»	36	—	36		

## *Цели и задачи дисциплины:*

- сформировать представление об основных направлениях деятельности в области управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- дать представление об основных методах оценки эффективности работы по управлению человеческими ресурсами в современных организациях;
- научить организовывать практическую работу по управлению человеческими ресурсами в современных организациях.

## **Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Цели и аксиомы УЧР.
2. Согласование содержания использованных понятий.
3. Исторический аспект в области УЧР.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о критическом значении УЧР для совершенствования и развития организации;

*знать* классические и современные подходы к управлению персоналом;

*уметь* оценить их эффективность;

*владеть навыками* применения на практике принципов разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.1 курса лекций;
- акцентировать внимание на отличиях понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом», характеристике кадровых решений организации, стратегии управления человеческими ресурсами;
- выполнить задания по теме 3.1 практикума;
- выполнить тест 1.

## **Тема 2. Методология управления человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности» в УЧР.
2. Кадровая политика организации.
3. Задачи и функции служб УЧР.
4. Информационная система по ЧР.
5. Бизнес и его социальная роль.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о роли и месте кадровой службы в достижении целей организации;

*знать*, что представляет собой современная служба управления человеческими ресурсами (кадровая служба) и какова ее роль в организации;

*уметь*:

- организовать ее деятельность;
- подбирать квалифицированных сотрудников для работы в кадровой службе, обладающих знаниями и личностными компетенциями, необходимыми для проведения этой работы в соответствии с современными задачами и требованиями;

*владеть навыками* определения численности кадровой службы.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.2 курса лекций;
- акцентировать внимание на функциях службы УЧР, условиях, влияющих на принятие кадровых решений;

- выполнить задания по теме 3.2 практикума;
- выполнить тест 2.

### **Тема 3. Культурологические особенности принятия кадровых решений**

#### ***Учебные вопросы***

1. Национальная культура.
2. Развитие взглядов на национальные особенности управления.
3. Подходы к изучению культурных ценностей различных стран.
4. Национальные особенности УЧР в России.

#### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об отличиях и общих критериях в практике кадрового менеджмента разных стран;

*знать* основные критерии оценки культурологических особенностей управления;

*уметь* делать на этой основе практические выводы, касающиеся проблем набора, обучения, мотивации и оплаты труда персонала;

*владеть навыками* критической оценки зарубежного опыта управления персоналом и возможности его использования в российских условиях.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.3 курса лекций;
- акцентировать внимание на характеристике национальных особенностей России и их сравнении с другими странами;
- выполнить задания по теме 3.3 практикума;
- выполнить тест 3.

### **Тема 4. Процесс подбора персонала**

#### ***Учебные вопросы***

1. Критерии оценки эффективности принимаемых решений в области подбора персонала.
2. Внешний и внутрифирменный поиск кадрового резерва.
3. Критерии и показатели агентств по подбору персонала.



### **Методические рекомендации по изучению темы**

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о достоинствах и недостатках различных источников набора кандидатов;

*знать* основные принципы привлечения кандидатов;

*уметь* формулировать необходимые требования к кандидатам;

*владеть навыками* разработки политики набора персонала и составления должностных инструкций.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.4 курса лекций;
- акцентировать внимание на принципах отбора персонала;
- выполнить задание по теме 3.4 практикума;
- выполнить тест 4.

## **Тема 5. Система отбора персонала**

### **Учебные вопросы**

1. Предварительный отбор кандидатов.
2. Методика проведения отборочного собеседования.
3. Виды интервью и их характеристика.
4. Отборочные тесты, их типы и назначение.

### **Методические рекомендации по изучению темы**

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о достоинствах и недостатках различных методов тестирования;

*знать* этапы отбора персонала;

*уметь*:

- проектировать систему отбора кандидатов;
- организовывать систему адаптации сотрудников на новом месте;
- владеть навыками* проведения интервью.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.5 курса лекций;
- акцентировать внимание на основных источниках информации для предварительного отбора кандидатов, на типичных ошибках при проведении интервью, а также на основных видах отборочных тестов;
- выполнить задания по теме 3.5 практикума;
- выполнить тест 5.

## **Тема 6. Процесс сокращения персонала**

### ***Учебные вопросы***

1. Понятия, цели и принципы процесса сокращения персонала.
2. Этапы и планирование мероприятий по сокращению персонала.
3. Решения, альтернативные сокращению персонала.
4. Критерии отбора претендентов на высвобождение.
5. Основные направления поддержки высвобождаемых работников.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о понятии «сокращение персонала»;

*знать* возможные альтернативы сокращению персонала;

*уметь:*

- обосновывать критерии высвобождения персонала;
- планировать процесс высвобождения персонала;  
*владеть навыками* разработки программы поддержки высвобождаемых работников.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.6 курса лекций;
- акцентировать внимание на понятии, целях и ошибках сокращения персонала, планировании мероприятий по сокращению персонала, а также на решениях, альтернативных сокращению персонала;
- выполнить задания по теме 3.6 практикума;
- выполнить тест 6.

## **Тема 7. Система оценки персонала как часть системы оценки УЧР**

### ***Учебные вопросы***

1. Предмет, цели и задачи оценки персонала.
2. Принципы и методы оценки персонала.
3. Трудности и проблемы процесса оценки персонала.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об основных принципах построения эффективной системы оценки персонала;

*знать* современные методы оценки персонала и рациональную сферу их применения;

*уметь* ставить перед подчиненными конкретные цели, отвечающие принципу «SMART»;

*владеть навыками* доведения результатов оценки до исполнителей.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.7 курса лекций;
- акцентировать внимание на предмете, целях и задачах оценки персонала и основных трудностях, возникающих при оценке персонала;
- выполнить задания по теме 3.7 практикума;
- выполнить тест 7.

## **Тема 8. Компенсационная политика в управлении человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Виды компенсаций и их назначение.
2. Заработная плата, её функции и уровни.
3. Содержание основных элементов профессионального обзора зарплаты.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о компенсационной политике в УЧР;

*знать* основные принципы организации эффективной системы компенсаций;

*уметь*:

- разрабатывать компенсационную политику организации;
- объяснять сотрудникам причины дифференциации их оплаты труда;

*владеть навыками* использования обзоров заработной платы при принятии оптимальных кадровых решений.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.8 курса лекций;
- акцентировать внимание на видах компенсаций, заработной плате и ее функциях;

- выполнить задания по темам 3.8 и 3.9 практикума;
- выполнить тест 8.

## **Тема 9. Поощрение и льготы работников организации**

### ***Учебные вопросы***

1. Понятия и категории поощрения.
2. Правила разработки эффективной системы материального стимулирования.
3. Социальные выплаты и льготы.
4. Зарубежный опыт системы оплаты и стимулирования персонала.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о современных тенденциях в данной области;

*знать:*

- основное содержание различных премиальных выплат;
- достоинства и недостатки гибких форм предоставления льгот;  
*уметь* определять рациональную сферу их применения;  
*владеть навыками* разработки эффективной системы материального стимулирования.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.9 курса лекций;
- акцентировать внимание на поощрении и его формах, на социальных выплатах и льготах;
- выполнить задания по теме 3.10 практикума;
- выполнить тест 9.

## **Тема 10. Организация обучения как составная часть общей системы управления человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Основные понятия и концепции обучения.
2. Содержание процесса обучения.
3. Формы и методы обучения.
4. Оценка эффективности обучения.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о процессе обучения персонала;

*знать* особенности различных форм и методов обучения персонала;

*уметь*:

- определять потребность в обучении персонала;
  - проводить оценку его эффективности;
- владеть навыками* разработки и реализации программ обучения персонала.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.10 курса лекций;
- акцентировать внимание на основных понятиях и концепциях обучения, а также на его формах и методах;
- выполнить задания по теме 3.11 практикума;
- выполнить тест 10.

## **Тема 11. Планирование деловой карьеры**

### ***Учебные вопросы***

1. Понятие и факторы карьерного роста.
2. Система развития карьеры в диапазоне компетентности.
3. Мероприятия и методы планирования карьеры.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о причинах проблем и противоречий, возникающих на различных этапах карьерного роста;

*знать* основные этапы становления карьерного роста;

*уметь*:

- анализировать факторы, влияющие на планирование карьеры;
  - разрешать возникающие проблемы и противоречия;
- владеть навыками* разработки на всех уровнях эффективной программы управления карьерой.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.11 курса лекций;
- акцентировать внимание на понятиях и факторах карьерного роста;
- выполнить задания по темам 3.12 и 3.13 практикума;
- выполнить тест 11.

## **Тема 12. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Принципы оценки эффективности УЧР.
2. Классификация и критерии оценки в УЧР.
3. Характеристика различных подходов к оценке кадровых решений.
4. Оценка эффективности набора и отбора персонала.
5. Оценка эффективности сокращения персонала.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об основных принципах оценки эффективности управления человеческими ресурсами;

*знать* основные принципы осуществления аудита управления человеческими ресурсами;

*уметь* оценить эффективность привлечения персонала;

*владеть навыками* проведения оценки эффективности обучения сотрудников организации.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.12 курса лекций;
- акцентировать внимание на основных функциях оценки эффективности кадровых решений, методах их оценки, а также на критериях оценки эффективности кадровых решений;
- выполнить задания по темам 3.13, 3.14, 3.15 практикума;
- выполнить тест 12.

## **Тема 13. Аудит управления человеческими ресурсами**

### ***Учебные вопросы***

1. Понятие, цели и объект аудита УЧР.
2. Виды аудита кадровой службы организации.
3. Методы и типы аудита персонала.
4. Психологический и эстетический аспекты аудита.
5. Зарубежный опыт аудита УЧР.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об аудите человеческих ресурсов;

*знать* цели проведения аудита персонала;  
*уметь* проводить аудит на предприятии;  
*владеть навыками* выявления методов и типов аудита персонала.

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по теме 2.13 курса лекций;
- акцентировать внимание на целях проведения аудита управления человеческими ресурсами;
- выполнить задания по теме 3.16 практикума;
- выполнить тест 13.

### **Вопросы итогового контроля**

1. Цели и аксиомы управления человеческими ресурсами.
2. Согласование содержания понятий, используемых в УЧР.
3. Исторический аспект в области УЧР.
4. Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности» в УЧР.
5. Кадровая политика организации.
6. Задачи и функции служб УЧР.
7. Информационная система по человеческим ресурсам.
8. Бизнес и его социальная роль.
9. Развитие взглядов на национальные особенности управления.
10. Критерии оценки культурологических особенностей управления.
11. Национальные особенности поведения и управления в России.
12. Особенности управления персоналом в России.
13. Национальные особенности поведения и управления в восточной и западной моделях менеджмента.
14. Критерии оценки эффективности принимаемых решений в области набора и отбора персонала.
15. Внутренние и внешние источники набора персонала.
16. Критерии и показатели агентств по подбору персонала.
17. Предварительный отбор кандидатов.
18. Методика проведения отборочного собеседования.
19. Виды интервью и их характеристика.
20. Отборочные тесты, их типы и назначение.
21. Сокращение персонала и типичные ошибки отечественных предприятий в решении этого вопроса.

22. Социально-экономические последствия сокращения персонала.
23. Решения, альтернативные сокращению персонала.
24. Критерии отбора претендентов на высвобождение.
25. Основные направления поддержки высвобождаемых работников.
26. Предмет, цели и задачи оценки персонала.
27. Принципы и методы оценки персонала.
28. Трудности и проблемы процесса оценки персонала.
29. Виды компенсаций и их назначение.
30. Заработная плата, её функции и уровни.
31. Содержание основных элементов профессионального обзора заработной платы.
32. Понятие и категории поощрения.
33. Правила разработки эффективной системы материального стимулирования.
34. Социальные выплаты и льготы.
35. Зарубежный опыт системы материального стимулирования персонала.
36. Основные понятия и концепции обучения.
37. Содержание процесса обучения персонала.
38. Формы и методы обучения персонала.
39. Оценка эффективности обучения персонала.
40. Понятие и факторы карьерного роста.
41. Система развития карьеры в диапазоне компетентности.
42. Мероприятия и методы планирования карьеры.
43. Принципы оценки эффективности УЧР.
44. Классификация и критерии оценки в УЧР.
45. Характеристики различных подходов к оценке кадровых решений.
46. Оценка эффективности набора, отбора и сокращения персонала.
47. Оценка эффективности программ и затрат на обучение персонала.
48. Понятие, цели и объект аудита УЧР.
49. Виды аудита кадровой службы организации.
50. Принципы осуществления аудита УЧР.
51. Психологический и этический аспекты аудиторской проверки.
52. Зарубежный опыт аудита УЧР.



## ***Рекомендуемые периодические издания***

### Журналы

- 1) Кадры предприятия;
- 2) Менеджмент в России и за рубежом;
- 3) Методы менеджмента качества;
- 4) Стандарты и качество;
- 5) Управление персоналом;
- 6) Человек и труд.

## 2. КУРС ЛЕКЦИЙ

### Тема 2.1. Введение в управление человеческими ресурсами

#### 1. Цели и аксиомы УЧР

Постановка проблемы:

1. Что является важнейшим ресурсом любой организации?
2. Почему вы так считаете?
3. Ограничены ли ЧР?

Наиболее важная область управления организацией – управление людьми, т. к. люди являются главным ресурсом любой организации, потому что они:

- создают новые продукты, контролируют их качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы;
- способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- их возможности и инициатива безграничны.

Другие ресурсы организации ограничены.

#### *Цели УЧР*

Можно выделить *общие и специфические*.

#### *Общие:*

- поддержка стратегии организации;
- эффект и эффективность;
- адаптация к изменениям.

#### *Специфические:*

- обучение и развитие персонала;
- повышение производительности;
- сокращение текучести.

#### *Аксиомы УЧР*

Успешные предприятия во всем мире придерживаются некоторых практических подходов к УЧР, сохраняя свою индивидуальность и различия в управленческих и корпоративных культурах. Эти подходы можно назвать аксиомами.

**Аксиома 1.** Любая проблема предприятия – это проблема управления ЧР.

Для того чтобы добиться стабильного положения на рынке, необходимо разрабатывать осмысленную политику в области подбора персонала и работы с теми, кто рано или поздно уходит с предприятия. Иначе могут возникнуть «неожиданные» проблемы с кадрами на вполне благополучных предприятиях. Этого не произойдет, если придерживаться второй аксиомы.

**Аксиома 2.** Персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покинет.

**Аксиома 3.** Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Эффективная работа предприятия зависит от повышения эффективности использования ЧР.

**Аксиома 4.** Любая проблема УЧР – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

В настоящее время большинство кадровых служб российских предприятий выполняют регистрационно-учебные функции: ведение кадровой документации, учет движения персонала, подбор персонала, обучение.

**Аксиома 5.** В управлении работниками всегда присутствует как стратегический (УЧР), так и оперативный (управление персоналом – УП) аспекты.

## **2. Согласование содержания используемых понятий**

В управлении работниками предприятия используются различные термины: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», которые в принципе обозначают один и тот же объект.

Формулирование проблемы:

1. Какие термины, на ваш взгляд, используются в управлении работниками предприятий?
2. Как можно охарактеризовать эти термины?

Термин «персонал» для названия отделов (подразделений) чаще используется в небольших фирмах (менее 100 человек). Термин «ЧР» предпочитают использовать в крупных организациях (более 2500 человек).

Стратегический аспект деятельности по управлению персоналом связан с понятием ЧР, в рамках которого осуществляется их планирование, развитие, повышение квалификации, затраты на персонал, т. е. решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач.

*Оперативная деятельность.* Решение повседневных проблем больше связано с термином УП и предполагает подбор и расстановку кадров, управление трудовой мотивацией, контроль за состоянием техники безопасности.

Исходя из этого, можно дать следующие определения понятиям УЧР и УП:

УЧР – это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации;

УП – ряд действий, направленных на каждодневное оперативное УЧР организации.

Отличительная особенность нынешнего периода – усиление стратегического аспекта в УЧР, признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением кадров, обучением и развитием работников.

Разграничение понятий УП и УЧР можно представить с помощью табл. 1.

Таблица 1

Стратегический и операциональный аспекты принятия кадровых решений

Сфера деятельности	На что направлена	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач	1. Планирование ЧР 2. Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации 3. Планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы и др.	Президенту корпорации

Сфера деятельности	На что направлена	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление персоналом (оперативная деятельность)	На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подбор и расстановка кадров</li> <li>2. Управление трудовой мотивацией</li> <li>3. Разрешение конфликтов</li> <li>4. Организация оценки персонала</li> <li>5. Организация оплаты труда</li> </ol>	Вице-президенту корпорации

### 3. Исторический аспект в области УЧР

Бедственное положение общества древние философы объясняли отсутствием должного управления, нарушением старшинства между людьми.

Организации в древности имели формальные структуры управления. С течением времени они становились всё более чёткими и сложными. В результате и сами организации усложнялись и устойчиво систематизировались.

- Зачатки современных систем управления обнаруживаются в процветающих организациях древности. До сих пор функционирует, демонстрируя свою эффективность на протяжении многих веков, Римская католическая церковь. Простая структура католической церкви определена ещё основателями христианства: «папа – кардинал – епископ – приходской священник».

- История развития подразделений, занимающихся выполнением функций в области управления людьми, теряется в глубине веков. Ещё Геродот писал о 100 тысячах рабочих, собранных для строительства пирамиды Хеопса (2575–2465 гг. до н. э.) и расположенных рядом с ней сооружений. Реализация этого проекта требовала решения проблем занятости, распределения работ, рабочего времени, довольствия и оплаты труда, санкций на проступки, т. е. вопросов в области УЧР.

- История управления персоналом связана с английским средневековьем. Ремесленники объединялись в гильдии, ставшие предвестниками профсоюзов.

- Бюрократическая система управления берет свое начало в древнем Китае. В трактате «Книга правителя области Шан» излагается учение Шан Яна (IV в. до н. э.) — основателя школы легистов, отстаивавших деспотическую форму правления и заложивших основы бюрократической системы управления в Китае, которая существовала без каких-либо изменений до начала XX века.

- Сооружение пирамид в Древнем Египте способствовало развитию планирования *а)* в хозяйственной деятельности и *б)* в управлении ЧР. Детального планирования требовали перевозка и установка блоков для строительства пирамид, каждый из которых весил 2,5 т и изготавливался далеко от места строительства. Управление сотней тысяч рабов, занятых на строительстве, длившемся десятилетия, требовало массы усилий.

- В начале первого тысячелетия до н. э. применялась организация труда, аналогичная вахтенному методу, который сейчас широко используется в добывающей промышленности. Например, 70 тыс. подносчиков и 80 тыс. каменщиков, труд которых контролировался 3 тыс. надсмотрщиков, после месяца труда на строительстве храма Соломона в Иерусалиме заменялись и на два месяца распускались по домам.

- Особый вклад в развитие управленческой практики сделан в Вавилоне. В Кодексе Хаммурани 4000 лет назад юридически оформлены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности и т. д. Через 1,5 тыс. лет на текстильных фабриках этой страны стала применяться система заработной платы и система контроля за движением сырья и материалов, напоминающая современные способы кодирования.

- Большое значение для развития современной науки управления имело философское наследие Древней Греции. Так, в Афинах берут своё начало истоки демократии, в Спарте — тоталитаризм и способы управления, основанные на жесткой дисциплине, подчинении и систематическом терроре. Постоянная опасность заставляла правителей Спарты (9 тыс. семей правили Спартой) искать эффективные формы организации. Одной из таких форм стала знаменитая фаланга — специальный строй, дававший колоссальный эффект в коллективных боевых действиях. Фаланги Алексан-

дра Македонского впоследствии завоевали мощные государства и территории, несоизмеримые с Македонией. Вышеперечисленные образцы управленческой мысли существенно обогащали практику управления, но разделялись между собой огромными в масштабе человеческой жизни промежутками времени.

## **Тема 2.2. Методология управления человеческими ресурсами**

### **1. Соотношение понятий**

УЧР невозможно без использования понятий «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности».

Общие стратегические цели достигаются в том случае, если организация обеспечивает взаимосвязь между понятиями «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности». Взаимосвязь этих понятий можно представить в виде табл. 2.

Таблица 2

Термины, определения и примеры, используемые в управлении человеческими ресурсами

Термины	Определения	Примеры
Миссия	– Предназначение организации – Причина существования организации – Основные ценности и идеалы организации	Соблюдение мировых стандартов. Предоставление продуктов и услуг высокого качества
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению	– Стратегия управления качеством – Ценовая стратегия – Стратегия УЧР – Стратегия диверсификации производства
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса	– Кадровая политика – Политика финансирования новых проектов – Маркетинговая политика
Направление деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала, организация рекламных услуг

Уровни разработки и примеры реализации стратегии можно представить следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Уровни разработки и примеры реализации стратегии

Уровни	Примеры
Уровень национальный	Стратегия в области образования Стратегия в области здравоохранения Стратегия развития отдельных регионов
Уровень организации	Стратегия УЧР. Маркетинговая стратегия. Финансовая стратегия. Стратегия сокращения издержек. Стратегия диверсификации производства
Уровень подразделений предприятий	Стратегия управления развитием работников. Стратегия развития производства. Маркетинговая стратегия (применительно к конкретным видам товаров и услуг)
Уровень отдельного работника	Стратегия повышения квалификации и мастерства. Стратегия карьерного роста

## 2. Кадровая политика организации

*Кадровая политика организации* — система норм и правил, на основе направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

### *Назначение кадровой политики*

1. Связь со стратегией УЧР.
2. Постоянство подходов.
3. Взаимосвязь отдельных элементов.
4. Экономия времени на принятии решений.
5. Минимизация субъективных ошибок.
6. Адаптация новых сотрудников.
7. Поддержка со стороны работников.
8. Контроль.

### *Документы, отражающие кадровую политику организации*

1. Правила внутреннего трудового распорядка.
2. Положение об оплате труда.
3. Положение об аттестации работников.
4. Коллективный договор.
5. Устав предприятия.



6. Настольная книга для персонала.

7. Настольная книга по управлению персоналом для менеджеров.

Последние два документа нашли широкое применение за рубежом, т. к. кадровая политика предполагает набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях человека и организации, то использование подобных настольных книг российскими организациями позволит разработать эффективную кадровую политику. Примерное содержание настольной книги для персонала:

1. Общая информация о компании:

- миссия;
- стратегические цели и задачи;
- основные ценности;
- коллективный договор;
- организационная структура.

2. Кадровая политика организации:

- политика продвижения персонала внутри организации. Планирование карьеры;
- политика обучения и развития персонала;
- оценка персонала: основные принципы и методы осуществления;
- компенсационная политика организации;
- основные принципы и порядок предоставления льгот за счет организации;
- политика сокращения персонала.

3. Типовые правила внутреннего трудового распорядка и другие формальные правила и предписания:

- продолжительность рабочего дня;
- порядок выдачи заработной платы;
- порядок предоставления отпусков;
- правила соблюдения техники безопасности;
- соблюдение дисциплины;
- работа с конфиденциальной информацией;
- требования к внешнему виду сотрудников компании.

«как учить?»

4. Дополнительная информация:

- праздники компании;
- телефоны сотрудников компании и место их расположения.

### 3. Задачи и функции служб УЧР

Создание службы УЧР обусловлено тесным взаимодействием и координацией усилий при разработке и реализации применяемых кадровых решений в области УЧР

*Задачи службы УЧР:*

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом;
- обеспечение безопасных условий работы сотрудников организации, материального и морального стимулирования их деятельности.

Современное содержание функций управления ЧР определяется отношением к ЧР как к основному ресурсу организации, источнику конкретного преимущества.

*Функции службы УЧР:*

- стратегическое планирование;
- проектирование рабочих процессов;
- набор, отбор, адаптация кадров;
- оценка персонала;
- обучение и развитие кадров;
- компенсации;
- регулирование занятости.

Содержание служб УЧР эффективно на предприятиях, численность которых свыше 100 человек.

Исследования американских специалистов показали, что на предприятиях различных отраслей экономики численность работников служб УЧР зависит от их отраслевой принадлежности, доли высококвалифицированных специалистов и др. факторов.

Оптимальное соотношение численности работников служб УЧР составляет: 6 на 1000 или 1 на 167 человек.

Сотрудникам УЧР принадлежат специфические функции (роли).

## Основные роли, осуществляемые специалистами кадровых служб организации:

<i>Роли</i>	<i>Содержание</i>
Эксперт	→ Оказание услуг «внутреннему клиенту»
Адвокат	→ Защита интересов работника
Партнер по бизнесу	→ Сотрудничество в достижении цели организации
Проводник изменений	→ Содействие изменениям

Соотношение и значимость этих ролей могут меняться в отдельные периоды становления и развития компании.

Для успешного выполнения своих ролей в организации специалисты кадровой службы должны иметь определенные полномочия.

Полномочия в менеджменте: право принимать решения, направлять и координировать работу других сотрудников, отдавать приказы и распоряжения.

*Специалисты службы УЧР разрабатывают:*

- стратегию;
- кадровую политику;
- стандарты осуществления кадровой политики.

Линейные менеджеры отвечают за их реализацию на конкретных участках производства.

## 4. Информационная система по ЧР

Актуальная задача совершенствования УЧР – создание интегрированной информационной системы, объединение баз данных различных подразделений фирмы для формирования глобальной структуры. Информационная система по ЧР выделилась из финансовых подразделений, обеспечивающих оплату труда.

*Функции современной информационной системы по персоналу*

- Обобщает информационные листки учета кадров и анкеты кандидатов на работу.
- Вносит изменения в информационные листки.
- Обеспечивает обмен данными между линейными и функциональными управляющими.

Современные средства компьютерной, модемной, факсимильной связи являются основой объединения заводских информаци-

онных систем и корпоративной системы крупных промышленных предприятий.

#### *Особенности современной информационной системы по ЧР*

- Данные поступают по информационным каналам не только от кадровых специалистов, но и от других групп персонала.
- Доступ к информации имеют более широкие категории работников предприятия.
- Разработано большое количество программных продуктов, обслуживающих потребности управления ЧР.

#### *Перспективы развития информационной системы по ЧР*

- Создание гибких специализированных программ для управляющих и специалистов с целью решения задач по оценке и развитию персонала.
- Разработка и внедрение программы «Интеллект» на основе ежемесячных отчетов, отражающих рост перспективных сотрудников, показывающих высокие индивидуальные результаты в процессе нововведений.
- Создание унифицированных программ, соединяющих данные подразделений о занятости, образовательном уровне, стимулировании работников, о пенсионерах с особо ценными качествами для участия в некоторых проектах.

### **5. Бизнес и его социальная роль**

В мировой теории и практике менеджмента существуют две концепции социальной роли бизнеса и социальной ответственности фирм, которые отличаются подходами к пониманию целей организации.

*Первая концепция:* фирма (организация) должна преследовать только экономические цели, её социальная ответственность сводится к максимизации прибыли. По мнению основателя монетаризма М. Фридмана, бизнес должен выполнять социальную роль, участвуя в открытой конкурентной борьбе, придерживаясь установленных «правил игры» и не прибегая к мошенничеству и обману.

*Вторая концепция:* бизнес не должен ограничиваться экономическими целями. Он обязан учитывать человеческий и социальный аспекты воздействия своей деятельности на работников, потреби-

телей и местное сообщество, способствовать достижению социальных целей общества в целом. В последнее время возрос интерес к роли этики в бизнесе, т. к. явно положительные люди, ведущие образцовый образ жизни, скрывают информацию об опасных для здоровья продуктах, фальсифицируют финансовые отчеты и т. д.

Этика реализуется через совокупность моральных правил, управляющих поведением людей.

- Необходимо держать обещание.
- Отсутствие намерения нанести вред другому.
- Взаимопомощь.
- Уважение личности.
- Уважение собственности.

Уровни рассмотрения проблемы трудовой этики представлены в табл. 4.

Таблица 4

Три уровня рассмотрения проблемы трудовой этики

Общественный	Организационный	Индивидуальный
Рассматриваются этические нормы и принципы взаимодействия организации с её социальным окружением, т. е. социальная ответственность бизнеса	Рассматриваются этические нормы и правила взаимодействия между организацией и её работниками, которые проявляются в следующих формах: – обязательства администрации по отношению к персоналу организации; – обязательства и ценности, определяющие отношение персонала к организации и руководству	Широкий круг вопросов, затрагивающий моральные аспекты работы конкретных исполнителей и их взаимоотношений с другими работниками в процессе профессиональной деятельности, их ценности и установки, определяющие отношение к работе

Многие организации, чтобы прояснить и закрепить моральные стандарты, которые они хотели бы культивировать среди работников, создают специальные кодексы организационного поведения по трем генеральным линиям.

1. Задают ценности и моральные стандарты, которым должны следовать все работники организации.

2. Позволяют работникам лучше понять требования, предъявляемые к ним со стороны администрации.

3. Регулируют отношения между руководителями и подчиненными, представителями организации и потребителями.

Практика создания кодексов поведения получила в последнее время широкое распространение в развитых странах, что свидетельствует о понимании руководителями их пользы в регулировании поведения работников организации.

## **Тема 2.3. Культурологические особенности принятия кадровых решений**

### **1. Национальная культура**

Национальная культура – это основные духовные и исторические ценности, а также особенности поведения людей в той или иной стране, которые формируют её принципиальные отличия от других стран, составляют её уникальность и неповторимость по сравнению с другими странами.

Таблица 5

Развитие взглядов на национальные особенности управления

Годы	Основные подходы	Практическая деятельность
1950–1970	Национальные отличия в управлении постепенно стираются, поэтому не стоит придавать им серьёзного значения	Национальные особенности управления не учитываются при принятии управленческих решений
1970–1990	Национальные отличия не исчезают, поэтому они должны быть учтены в формировании теории и практики менеджмента	Национальные особенности начинают принимать во внимание в практике подбора персонала при построении эффективной системы взаимодействия работников, формировании команд
1990–2000	Понимание национальных особенностей управления создаёт дополнительные преимущества в бизнесе и менеджменте	Целенаправленное формирование стратегии и политики развития международных трудовых коллективов, обеспечение условий для их эффективной деятельности

Существенное влияние на теорию и практику принятия кадровых решений оказывает национальная культура страны. При этом под национальной культурой понимаются основные духовные и исторические ценности, а также особенности поведения людей в той или иной стране, которые формируют ее принципиальные отличия от других стран, составляют ее уникальность и неповторимость по сравнению с другими странами (табл. 5).

## 2. Подходы к изучению культурных ценностей различных стран

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно культурные ценности различных стран отличаются друг от друга. Один из наиболее удачных подходов к анализу отличий между странами был предложен ведущим мировым антропологом Г. Хофштеде.

Таблица 6

Критерии оценки базовых социально-культурных ценностей, разработанные Г. Хофштеде

Основные критерии	Характеристика
Индивидуализм / коллективизм	Характеризуется тем, как воспитывают людей семья, школа, местная религия, бизнес, жизнь. Индивидуалистским странам свойственна забота граждан о себе и ближайшем окружении. Коллективистские страны ценят поддержку в коллективе, принадлежность к группе, определённому социальному кругу
Дистанция власти	Измеряется между теми, кто владеет властью, и теми, кто формально власти не имеет
Избегание неопределённости (риска)	Измеряется степенью тревожности общества в связи с неопределённостью развития будущих событий
Отношение к роли женщины в обществе	Измеряется степенью разделения ролей в обществе между мужчинами и женщинами

В 70-е годы он провел поистине грандиозные исследования в данной области. На основе обследования свыше 116000 работников, занятых в международных корпорациях в 40 странах (Россия в силу известных причин не попала в то время в число этих стран), Г. Хофштеде удалось сформулировать базовые критерии, которые оп-

ределяют статус развития общества и производства, особенности его управления. Им были предложены четыре таких критерия (табл. 6):

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти;
- 3) избегание неопределенности (риска);
- 4) отношение к роли женщины в обществе.

### **3. Национальные особенности России**

#### *Характеристика национальных особенностей России*

- Преобладание коллективистских наклонностей
- Дистанция власти и степень авторитаризма значительно выше среднего уровня
- Сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму
- Сохранение традиционного отношения к женщине, хотя в отдельных сферах деятельности её роль может проявляться существенным образом.

#### *Трудности, возникающие при оценке национальных особенностей УЧР в России*

1. Отсутствие чётко сформулированной стратегии и политики управления персоналом

2. Стихийный, длительный и непродуманный подход к национальным особенностям теории и практики УЧР

3. Стратегия и кадровая политика во многих случаях не были формализованы, что, в свою очередь, осложняло их анализ.

Многие российские граждане, выезжавшие на работу в другую страну, сталкивались с *проблемой культурного шока*, т. е. с проблемой адаптации к национальной культуре других стран. Обычно это явление продолжается 4–6 месяцев и состоит из следующих основных этапов.

1. Всё кажется новым и интересным, настрой оптимистический.

2. Появляются сложности в общении. Сказываются языковые барьеры.

3. Возникает чувство разочарования. Настроение угнетённое.

4. Происходит адаптация к новой культуре.

Особенности управления персоналом в России приведены в табл. 7.



## Особенности управления персоналом в России

Направление работы	Характерные особенности
Практика принятия кадровых решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе;</li> <li>– преобладание волевых решений, основанных на интуиции;</li> <li>– велика роль руководителя в принятии кадровых решений;</li> <li>– отсутствие оценки эффективности принятия кадровых решений</li> </ul>
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Миссия компании зачастую не осмыслена;</li> <li>– концентрация внимания на текущих оперативных вопросах</li> </ul>
Отношение к занятости	Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Практика подбора	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Практика в области набора и отбора часто не формализована;</li> <li>– приём на работу, как правило, осуществляется на основе личного расположения и интуиции руководителя;</li> <li>– высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности</li> </ul>
Продвижение и карьера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий чётко не установлены;</li> <li>– низкая мотивация карьерного роста;</li> <li>– отсутствие планирования карьеры</li> </ul>
Проектирование работ. Регламентация труда	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как работники трудятся стихийно
Оценка работы персонала и его стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива;</li> <li>– преобладание уравнилельных тенденций в оплате труда</li> </ul>
Мотивация	Высоко ценятся гарантии занятости, принадлежность предприятию, стабильность
Взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Многие работники предпочитают работать в команде;</li> <li>– не отработаны процедуры эффективного взаимодействия;</li> <li>– обмен информацией организован неудовлетворительно</li> </ul>

## Тема 2.4. Процесс подбора персонала

### 1. Критерии оценки эффективности принимаемых решений в области подбора персонала

Конечная цель процесса подбора персонала – с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в ЧР.

Процедура подбора персонала включает в себя три стадии.

1. Определение требований – подготовка должностных инструкций и перечней требований к кандидатам; принятие решения об условиях занятости.

2. Привлечение кандидатов – обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений о наборе, обращение к агентствам и консультантам.

3. Отбор кандидатов – тщательный анализ анкет, проведение собеседований, тестирование, оценка кандидатов, работа оценочного центра, предложение о найме, получение рекомендаций; подготовка трудового договора.

Для того чтобы принять оптимальное решение при наборе и отборе персонала, необходимо определить четкие критерии принимаемых решений.

*Общие критерии оценки эффективных решений в области набора и отбора персонала*

1. Соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личных качеств кандидата требованиям, предъявляемым ему, в зависимости:

- 1) от содержания и характера выполняемой работы;
- 2) перспектив ее изменения в будущем;
- 3) особенностей организационной культуры данной организации.

2. Соблюдение временных параметров и ограничений (срочно найти кандидата на освободившуюся вакансию или заблаговременно готовиться к замещению открывающейся вакансии).

3. Затраты на осуществление набора и отбора кандидатов. Затраты зависят от того, какие резервы подбора кандидатов используются – внешние или внутренние. Внутренние не требуют затрат, т. к. они предусматривают подбор кандидатов внутри организации,

государственными службами, личное знакомство. Внешние же источники могут потребовать за подбор одного подходящего кандидата 25–30% его годовой заработной платы.

Первая стадия является основополагающей в процессе подбора персонала, так как она предусматривает перечень требований к кандидату, которые должны:

- относиться непосредственно к работе;
- быть четко сформулированными;
- быть легко измеримыми;
- не являться дискриминационными.

В настоящее время все чаще используется подход, основанный на компетенциях, предоставляющих информацию, необходимую для проведения структурированного интервью, вопросы которого сосредоточены на конкретных сферах компетенции.

Это позволяет установить, в какой мере кандидаты соответствуют перечню требований, составленному в терминах компетенций.

#### *Критерии компетенций, используемых в целях подбора персонала*

1. Концентрация на тех областях рабочей или учебной жизни, в которых кандидаты будут демонстрировать свою компетентность (лидерство, работа в команде, инициатива).

2. Прогноз с определенной вероятностью успешности выполнения работы (мотивация достижения).

3. Возможность оценки в процессе интервью, посвященном определенным событиям профессиональной деятельности. Например, ключевой сферой компетентности является руководство группой. Кандидатов можно попросить привести примеры успешной деятельности по созданию группы и приведению ее в действие.

4. Возможность использовать их в качестве критериев в оценочном центре.

Управление кадрами — знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации.

Управление кадрами можно условно разделить на три группы.

1. Основная деятельность фирмы (понимание специфики бизнеса, особенностей рынка).
2. Технические/должностные (знания, опыт в конкретной облас-

- ти – финансы, производство и др.).
3. Личные компетенции (умение мотивировать других, проводить переговоры, разрешать конфликты).

## **2. Внешний и внутренний поиск кадрового резерва**

Основные источники удовлетворения потребностей в персонале делятся на внутренние и внешние.

Большинство организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности.

Организации, работающие в быстро изменяющейся современной среде и условиях жесткой конкуренции, уделяют больше внимания внешним источникам, развивая при этом внутренние источники.

Организации, работающие в медленно изменяющихся условиях, в большей степени ориентируются на внутренние человеческие ресурсы.

*Внутренние источники подбора:*

- работники организации;
- друзья и знакомые работников организации;
- бывшие работники организации;
- бывшие кандидаты.

*Внутренние источники подбора:*

- являются менее рискованными, более надежными в определении соответствия требований работы и возможностей кандидата, т. к. за время работы в организации кандидата уже хорошо узнали;
- обходятся дешевле;
- показывают заботу о продвижении и карьерном росте сотрудников, что повышает их удовлетворенность и лояльность к руководству организации.

В случаях, когда нет соответствующих кандидатов на вакантные должности, организация прибегает к помощи внутренних источников. Организация может вести поиск персонала на рынке труда двумя способами:

- 1) собственными силами;
- 2) привлекая специализированные фирмы.

При выборе способа подбора персонала учитываются два фактора:

- 1) размер финансовых средств, выделяемых на подбор персонала;
- 2) категория требуемого специалиста.

*Внешние источники подбора:*

- местная газета;
- телевидение и радио;
- журналы;
- интернет;
- образовательные учреждения;
- государственная служба занятости;
- частные агентства.

### **3. Критерии и показатели агентств по подбору персонала**

Наиболее эффективный способ подбора персонала (по соотношению времени подбора, качества специалиста и стоимости услуг) – с помощью кадровых (рекрутинговых) агентств.

Преимущества сотрудничества с кадровыми агентствами приведены ниже.

1. Кадровые (рекрутинговые) агентства подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, т. е. специалистов, практически полностью соответствующих всем требованиям заказчика.

2. Широта охвата потенциальных соискателей: кадровые агентства имеют разветвленную базу данных по специальностям нужного профиля, число которых значительно превышает количество кандидатур, найденных работодателем самостоятельно.

3. Кадровое агентство экономит время на поиск кандидата, может организовать встречу кандидатов с работодателем, помочь в увольнении и приеме на работу и т. п.

4. Кадровые агентства владеют подробной информацией обо всех специальностях, входящих в элиту определенной области бизнеса, имеют богатый опыт работы, обширные связи.

Факторы, которые необходимо учитывать при работе с кадровыми агентствами:

- стоимость услуг;
- особенности работы (система оплаты, сроки выполнения заказа, гарантии);
- продолжительность работы агентства на рынке;
- репутация агентства.

Средняя стоимость услуг агентств – 20% от годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста или два его месячных оклада. Стоимость услуг может быть меньше, но качество услуг будет ниже. Кадровые агентства, осуществляющие подбор менеджеров высшего звена, оценивают свои услуги в 40–50% годового оклада работников.

При подборе кадрового агентства работодатель должен знать основные критерии, по которым можно оценить его деятельность (табл. 8).

Таблица 8

Основные показатели, характеризующие работу  
частных агентств по подбору персонала

Основные критерии	Показатели и характеристики работы
1. Специализация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По отраслям (высокие технологии, фармацевтика, быстрооборачиваемые товары народного потребления).</li> <li>2. По должностному уровню (руководитель высшего звена, секретари, руководитель среднего звена).</li> <li>3. По сферам деятельности предприятия (финансы, маркетинг).</li> <li>4. По характеру заключения договоров (временные, постоянные работники).</li> <li>5. По регионам</li> </ol>
2. Качество работ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорость выполнения заказа.</li> <li>2. Точность выполнения заказа (количество отобранных кандидатов по отношению к числу не прошедших в организацию)</li> </ol>
3. Условия работы с клиентами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требования эксклюзивности заказа (не обращаться в другие агентства с подобным заказом).</li> <li>2. Стоимость выполнения заказа.</li> <li>3. Скидки постоянным клиентам.</li> <li>4. Возврат гонорара или замена кандидата в период испытательного срока</li> </ol>

Основные критерии	Показатели и характеристики работы
4. Репутация агентства	1. Число постоянных клиентов. 2. Отзывы постоянных клиентов. 3. Сколько лет на рынке
5. Профессиональный уровень работников	1. Образование. 2. Опыт работы. 3. Используемые методы. 4. Этические нормы взаимодействия с клиентами
6. Дополнительные услуги	1. Обзоры заработной платы. 2. Консультации по трудовому праву, оценке персонала и др. аспектам кадровой работы. 3. Расчеты налогов с заработной платы. 4. Обучение работников кадровой службы

## Тема 2.5. Система отбора персонала

### 1. Предварительный отбор кандидатов

Естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах является отбор персонала (табл. 9).

Таблица 9

#### Этапы процесса отбора персонала

Этапы процесса отбора	Ответственный за проведение и краткая характеристика
6. Анализ решения и подготовка материала для найма	1. Менеджер по персоналу с привлечением всех интервьюеров и специалистов, внутренних экспертов. 2. Используются формализованные критерии отбора на основе некоторой «оценочной шкалы» или определенного «удельного веса» основных требований к кандидату
5. Медицинский контроль	1. Ведомственные медицинские учреждения или медосмотр в поликлинике по месту жительства. 2. Следует помнить, что требование медицинской справки о состоянии здоровья на все без исключения вакантные должности незаконны

Этапы процесса отбора	Ответственный за проведение и краткая характеристика
4. Проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личностные качества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводят руководитель подразделения, специалисты службы качества.</li> <li>2. Используют специальные тесты или профессиональные проверочные работы.</li> <li>3. Психологическое, профессиональное тестирование, экзамены</li> </ol>
3. Проведение собеседования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель кадровой службы или сотрудник кадровой службы.</li> <li>2. В ходе проверочного интервью необходимо получить информацию по следующим блокам: автобиографические сведения, общеобразовательный уровень, практический опыт, характеристика с последних мест работы, получаемое вознаграждение, индивидуальные характеристики</li> </ol>
2. Анализ рекомендаций послужного списка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работник кадровой службы и служба безопасности (по необходимости).</li> <li>2. Проверка предоставляемых документов и информации (особое внимание – документам об образовании, сведениям о регистрации).</li> <li>3. Желательно связаться со службой персонала последнего места работы кандидата (проверка данных может осуществляться на основании письменного разрешения кандидата)</li> </ol>
1. Оформление анкетных и автобиографических данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудник кадровой службы, ответственный за подбор персонала.</li> <li>2. Резюме и др. документы кандидата сравниваются с требованиями должностной инструкции.</li> <li>3. Кандидат заполняет анкету по форме, установленной компанией, или личное дело</li> </ol>

Таким образом, на стадии предварительного отбора решаются две основные задачи:

- 1) отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов;
- 2) отбор приглашенных кандидатов в процессе отборочного собеседования.



## 2. Методика проведения отборочного собеседования

Цель отборочного собеседования – получить и оценить информацию о кандидате, которая даст возможность обоснованно прогнозировать его будущие показатели работы на данной должности и сопоставить их с прогнозами в отношении других кандидатов.

Отборочные интервью направлены на то, чтобы дать ответы на следующие вопросы:

1. Смогут ли эти конкретные люди выполнять данную работу – компетентны ли они?
2. Захотят ли они выполнять эту работу – достаточно ли они мотивированы?
3. Насколько эти люди подойдут организации?

### *Преимущества и недостатки собеседований*

#### *Преимущества:*

1. Позволяют интервьюеру задать дополнительные вопросы по поводу опыта работы кандидата, установить, насколько качества кандидата соответствуют тем, которые необходимы для выполнения данной работы.

2. Дают возможность кандидатам задать вопросы по поводу работы, профессионального обучения, перспектив карьерного роста, организации и условий трудового найма.

3. Предоставляют возможность личной встречи, при которой можно выяснить, насколько данный кандидат подходит организации и чем он хотел бы заниматься.

4. Предоставляют кандидату возможность оценить организацию, человека, проводящего собеседование, и работу.

#### *Недостатки:*

1. Могут быть недостаточно действенными для того, чтобы составить правильный прогноз показателей работы, и недостаточно надежными для того, чтобы сравнить нескольких кандидатов

2. Полагаются на умение специалиста, проводящего собеседование, но многие люди плохо проводят собеседования, хотя и считают, что успешны в этом.

3. Плохо оценивают способность кандидата удовлетворить потребности конкретной работы.

4. Могут приводить к двусмысленным и субъективным суждениям со стороны человека, проводящего собеседования.

Виды собеседования:

- индивидуальное;
- групповое;
- отборочный совет;
- центр оценки кандидатов.

#### *Схема проведения собеседования*

1. Кандидату, подавшему письменное заявление или позвонившему по телефону, нужно сказать, когда и куда прийти и кого спросить. Согласовать время собеседования. Дать информацию о транспорте, на котором можно добраться до места собеседования. Сообщить работнику, принимающему посетителей, кто должен прийти.

2. Кандидаты в ожидании собеседования должны находиться в спокойном и комфортном месте, где есть информация об организации.

3. Кандидатам необходимо коротко рассказать о программе собеседования. Следует заказать помещение для проведения собеседований, встретить кандидатов, сопроводить их на собеседование.

4. Для собеседования следует выбрать небольшое отдельное помещение, где нет предметов, отвлекающих внимание. Лучше, чтобы люди, проводящие собеседование, не сидели за столом, т. к. это создает психологический барьер. Переговоры по поводу оплаты и других льгот проводят после того, как сделано предварительное предложение.

5. В конце собеседования кандидатам следует рассказать о дальнейших шагах. На этой стадии их можно спросить, не хотят ли они предоставить рекомендации, которые будут приняты во внимание.

6. Далее следует изучить кандидатов, сравнив показатели работы успешных кандидатов своей организации с прогнозами, сделанными на стадии отбора. Это делают для того, чтобы утвердить процедуру отбора и проверить способности людей, проводивших собеседование.

### **3. Виды интервью и их характеристика**

Цель интервью — определить, сможет ли кандидат успешно выполнять работу; хочет ли он этого и как его мотивировать; соответствует ли он приоритетному духу компании.

Типичные ошибки, возникающие при проведении интервью:

- поспешные суждения;
- первое впечатление;
- стереотипы;
- контрасты;
- сходство.

На рис. 1 представлены различные виды интервью.



Рис. 1. Виды интервью

В последнее время поведенческое интервью приобретает все большую популярность, т. к. оно основано на фактах и примерах, которые легко проверить.

Выделяют семь групп наиболее важных компетенций.

1. Работа с клиентом
2. Постоянное непрерывное обучение
3. «Самоменеджмент» (самоконтроль)
4. Работа в команде
5. Навыки межличностного общения
6. Целеустремленность
7. «Эмпатия»

*Рекомендации по преодолению типичных ошибок*

1. Обучать тех, кто проводит интервью.
2. Максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации.
3. Готовиться к интервью (подготовка вопросов и планирование времени).
4. Привлекать к интервью по возможности группу квалифицированных экспертов-интервьюеров.

5. Тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения.

#### **4. Отборочные тесты: типы и назначение**

Отборочные тесты применяются для предоставления более веских и надежных доказательств уровня интеллекта, личных качеств, способностей, установок и знаний, чем могут дать интервью.

К отборочным тестам в первую очередь относятся психологические. Психологические тесты являются измерительным инструментом, поэтому их называют психометрическими тестами (психометрия – «психические измерения»).

Задача психологических тестов – предоставить объективные средства измерения индивидуальных способностей.

Признаки хорошего теста:

1. Чувствительный измерительный инструмент, хорошо различающий субъектов.
2. Нормирован на репрезентативной и значительной по количеству людей выборке населения, для которой он предназначен.
3. Надежен в том смысле, что он всегда измеряет одно и то же.
4. Валиден в том смысле, что измеряет ту характеристику, которую предназначен измерять.

Типы отборочных тестов:

- тесты для проверки умственных способностей;
- личностные тесты;
- тесты профессиональной пригодности;
- тесты, проверяющие навыки.

Тесты для проверки умственных способностей позволяют определить интеллект как «способность абстрактно мыслить и рассуждать». Трудность тестирования заключается в том, что в основе его лежит теория интеллекта и эти тесты должны использовать ряд вербальных и невербальных инструментов для измерения различных факторов или составляющих интеллекта.

Для целей общего отбора лучшими являются тесты на интеллект, которые могут быть проведены для группы кандидатов, особенно если они подтверждены и можно связать результаты теста с нормами таким образом, чтобы показать, как люди, проходившие

тестирование, соотносятся с остальным населением в общей или конкретной области.

Личностные тесты оценивают личность кандидатов для того, чтобы предвидеть их вероятное поведение в данной роли. Существует множество теорий личности и, следовательно, множество различных типов тестов на личные качества. Это опросные листы для самоотчета и опросные листы, которые оценивают интересы, ценности и поведение. Наиболее распространены опросные листы для самоотчета о личных качествах.

Иногда тесты, различающие черты характера, могут дополняться опросными листами, выявляющими интересы. Они оценивают склонности респондентов к конкретным видам занятий и, следовательно, наиболее успешно могут применяться для профессионального ориентирования, но они также полезны при отборе учеников и стажеров.

Опросные листы, выявляющие ценности, пытаются оценить мнение о том, что является «желательным или хорошим», а что «нежелательным или плохим». Эти опросные листы определяют такие ценности, как независимость, решительность, законопослушность и целеустремленность.

Тесты, исследующие способности, оценивают такие связанные с данным видом работы характеристики, как счетные, вербальные, перцептивные и механические способности.

Тесты профессиональной пригодности специфичны для каждого вида работы, они направлены на то, чтобы предсказать потенциал человека для выполнения задач в рамках конкретного вида деятельности. Они могут проверять пригодность к канцелярской работе, работе с цифрами, механической работе (ловкость рук).

Тесты, проверяющие навыки, оценивают способности или навыки, которые были приобретены в ходе обучения или получения опыта. Например, тесты на скорость набора текста. Легко проверить, сколько слов в минуту набирает кандидат, и сравнить этот показатель со стандартом, необходимым для данной работы.

## Тема 2.6. Процесс сокращения персонала

### 1. Понятия, цели и принципы процесса сокращения персонала

Сокращение – ситуация, при которой руководство решает, что работник или работники являются лишними по отношению к потребностям в специалистах конкретного профиля, и другую подходящую работу предложить невозможно.

Цели процедуры сокращения:

- дать гарантию того, что с работниками, которых может затронуть увольнение, обращаются справедливо, на равной основе;
- свести к минимуму потрясения, которые испытывают работники и компания;
- обеспечить понимание и поддержку увольняемым работникам со стороны профсоюзов.

*Принципы руководства при выполнении  
процедуры сокращения*

1. Заинтересованные профсоюзы будут информированы о возможности сокращения персонала в минимальные сроки.

2. Будут предприняты всевозможные попытки, чтобы:

- сокращение было проведено за счет естественного оттока работников;
- найти работникам, попадающим под сокращение, другую подходящую работу в организации и/или по возможности провести обучение;
- предупредить работников о предстоящем увольнении как можно раньше, до наступления установленного законом срока увольнения.

3. Если другой работы в организации нет, то при принятии решения о сокращении необходимо учитывать следующие факторы:

- продолжительность работы в организации;
- возраст (особенно тех, кто выходит на пенсию);
- ценность для организации;
- возможности найти работу в другой организации.

Первые три фактора считаются самыми важными, но при прочих равных условиях *продолжительность работы в организации должна быть определяющим фактором.*

4. В условиях рыночных реформ и преобразований для многих предприятий России стали неизбежны:

- 1) структурные изменения;
- 2) приватизация государственной собственности;
- 3) банкротство и неконкурентоспособность.

Всё это вызвало массовое высвобождение рабочей силы. Для минимизации возможных социальных последствий был разработан ряд направлений политики, осуществлявших перераспределение рабочей силы через переговоры работников и работодателей, законы и социальные программы с целью предоставления работникам определённой социальной защиты и поддержки в случае их высвобождения.

В России система социального партнёрства при принятии решения о сокращении численности занятых работников находится в зачаточном состоянии. В результате этого многие отечественные предприятия допускают следующие типичные ошибки:

- отсутствуют обоснования оптимальных размеров сокращения персонала;
- слабо проработаны альтернативные решения;
- наблюдаются нарушения трудового законодательства;
- учитываются только текущие затраты;
- нет программ реализации принятых решений;
- не принимаются в расчет отдельные результаты и последствия.

## **2. Этапы и планирование мероприятий по сокращению персонала**

В сокращении персонала выделяют подготовительный этап, сообщение работнику об увольнении и консультирование (рис. 2).

Мероприятия по сокращению персонала зависят от причин увольнения сотрудников.

*Причины увольнения по инициативе администрации* (в соответствии с российским законодательством о труде):

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;

- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трёх часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырёх месяцев подряд;
- восстановление в должности сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих служебных обязанностей;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка;
- совершение работником, служебные обязанности которого связаны с денежными или материальными ценностями, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации.

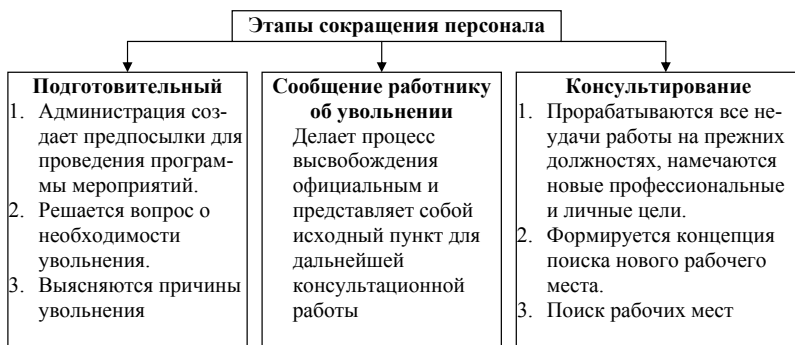


Рис. 2. Система мероприятий по высвобождению персонала

Процесс принятия решений по сокращению персонала представляет взаимосвязанные и последовательные шаги.

1. Обоснование необходимости и размеров сокращения персонала.
2. Поиск решений, позволяющих избежать высвобождения работников.



3. Разработка высвобождаемых работников.
4. Помощь тем, кто остался работать на предприятии.

Планирование высвобождения работников позволит решить возникшие проблемы и даст положительный эффект, если планирование человеческих ресурсов будет связано со стратегией развития предприятия (рис. 3).

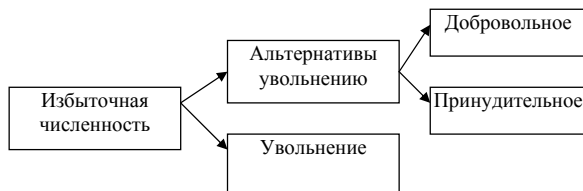


Рис. 3. Возможные варианты решений при сокращении производства

В условиях оптимального сокращения на предприятии необходимо тщательно анализировать и планировать деятельность по управлению персоналом.

Набор конкретных мероприятий по сокращению работников будет зависеть от вида предприятия, масштабов и продолжительности предполагаемого высвобождения рабочей силы.

### 3. Решения, альтернативные сокращению персонала

На российских предприятиях используются следующие альтернативы сокращению персонала:

- 1) сокращённый рабочий день;
- 2) вынужденные отпуска;
- 3) «раздел работы на всех»;
- 4) добровольные отпуска без оплаты (по инициативе самого работника);
- 5) перевод внутри предприятия;
- 6) замораживание найма новых сотрудников.

Предприятия с кратковременными трудностями чаще всего используют разделение работы на всех имеющихся сотрудников путём сокращения рабочего времени. Такие меры позволяют избежать сокращения сотрудников, если проблемы предприятия решаются в короткие сроки.

Преодолеть экономические трудности, сохранить кадровый потенциал и избежать нежелательных увольнений можно за счет

предоставления работникам вынужденных отпусков и сокращения рабочего времени.

Такие мероприятия финансируются за счет средств государственного фонда занятости населения, которые предоставляются на строго определенный срок при наличии мероприятий по преодолению создавшихся трудностей. За реализацией мероприятий осуществляется государственный контроль.

Такая практика эффективна тогда, когда предприятие имеет «терпеливую рабочую силу» и реальные перспективы выхода из кризисного положения.

Нельзя сохранять численность персонала, если это экономически нецелесообразно и способствует дальнейшему снижению эффективности труда. А это ведет к уменьшению цены рабочей силы и утрате стимулирующей роли заработной платы, а следовательно, мотивации производительности труда.

Гарантии сохранения заработка на определённый срок при переводе работника по не зависящим от него причинам на работу, которая хуже оплачивается, установлены трудовым законодательством России (ст. 182 Трудового кодекса РФ). Статья 180 Трудового кодекса РФ предусматривает замораживание найма новых работников при сокращении персонала. Расходы на содержание «лишних» работников очень велики, и не все предприятия способны их выдержать. Поэтому используются стимулы к поощрению увольнений по собственному желанию.

Ранний выход на пенсию с предоставлением определенных платежей, пока работник не получит полного права на пенсию, является еще одним методом добровольного увольнения. Таким правом в России пользуются женщины в возрасте 53 лет и мужчины в возрасте 58 лет.

#### **4. Критерии отбора претендентов на высвобождение**

Принудительное сокращение персонала предусматривает систему взаимосвязанных программ и решений, состоящих из трех компонентов, которые тесно связаны между собой (рис. 4).

В процессе сокращения персонала выделяют следующие этапы (рис. 5).



Рис. 4. Программа поддержки персонала в период реорганизации и сокращения производства



Рис. 5. Этапы программы по сокращению персонала

Самым важным этапом является определение критериев отбора претендентов на высвобождение.

Выделяют два подхода к определению критериев:

- 1) оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу;
- 2) оставлять наиболее квалифицированный персонал, что в большей степени обеспечит интересы предприятия.

Для первого случая приоритетными являются следующие критерии:

- стаж работы;
- возраст;
- семейное положение;
- состояние здоровья.

Для второго случая приоритетными являются следующие критерии:

- способность работников;
- квалификация;
- эффективность работы.

Критерии отбора (табл. 10) при высвобождении работников фиксируются в следующих документах:

- коллективные договоры;
- законодательство;
- правила, которые администрация устанавливает самостоятельно или на переговорах с профсоюзами.

## Критерии отбора претендентов на высвобождение

I подход Экономическая эффективность	II подход Социальная защита
Показатели эффективной работы; квалификация; способности; мобильность; умение быстро адаптироваться к новым условиям; готовность переучиться и повысить квалификацию	Стаж работы в организации; возраст; наличие иждивенцев; состояние здоровья; сложившиеся трудовые отношения (срочный/бессрочный трудовой договор, постоянные и временные работники)

### 5. Основные направления поддержки высвобождаемых работников

Можно рассматривать их на других уровнях:

- уровень законодательства РФ;
- уровень организации.

На уровне законодательства РФ работникам, высвобождаемым из производства, предоставляются следующие права и трудовые гарантии:

- сохраняется непрерывный трудовой стаж, если прерывание в работе после увольнения не более трёх месяцев;
- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности (штата), но не более двух месяцев со дня увольнения с выплатой выходного пособия. Если работник в двухнедельный срок после увольнения обратится в бюро по трудоустройству, то средняя заработная плата сохраняется в течение трёх месяцев;
- сохраняется средняя заработная плата с учётом месячного выходного пособия на период трудоустройства в течение трёх месяцев, если предприятие ликвидируется или происходит его реорганизация.

Выплата сохраняемого заработка и выходного пособия производится по прежнему месту работы.

На уровне организации выделяются собственные средства на осуществление ряда компенсаций с целью поддержки высвобождаемых работников.

Дополнительные льготы, предоставляемые предприятием:

- дополнительное выходное пособие на более длительный срок, чем это предусмотрено законом;
- выплата вознаграждения с учетом стажа работы в организации;
- сохранение медицинского страхования и страхования жизни;
- затраты на переобучение;
- прочие выплаты и компенсации (погашение кредитов на покупку жилья, автомобиля);
- предоставление свободного времени для поиска работы в период, предшествующий высвобождению;
- возможность первоочередного приема на предприятие, если оно выходит из кризиса и возобновляет прием работников данной квалификации.

## **Тема 2.7. Система оценки персонала как часть системы оценки УЧР**

### **1. Предмет, цели и задачи оценки персонала**

Оценка работников представляет собой часть общей системы оценки УЧР, которая тесно связана со стратегией и кадровой политикой организации.

Оценка в данном смысле является основой для проведения анализа и обоснования необходимости принятия кадрового решения. Предметом оценки персонала могут быть различные показатели (табл. 11).

Анализу подлежат:

- численность, качественный состав персонала;
- соответствие качества персонала стратегическим целям и задачам организации.

Цели проведения оценки персонала:

- 1) обоснование решений в области заработной платы и премирования;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) определение потребностей в обучении;
- 4) регулирование занятости, планирование карьеры;

- 5) индивидуальное планирование улучшения результатов работы;
- 6) наложение дисциплинарных взысканий; увольнения;
- 7) использование для исследовательских целей.

Таблица 11

Предмет оценки персонала

Предмет оценки	Содержание предмета оценки	Категории оценки
1. Особенности поведения	Предварительный анализ содержания работы, установление определённых стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы	Персонал, непосредственно работающий с клиентами (продавцы, социальные работники)
2. Эффективность деятельности	Анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов, принятых сотрудником решений, используемых приемов и методов	Персонал, выполняющий рутинные работы (оператор, учетчик, приемщик)
3. Выполнение должностных обязанностей	Выполнение жестко регламентированных инструкций, когда процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, направленный на устранение причин невыполнения обязанностей	Сотрудники государственного и муниципального управления. Операторы особо опасных объектов (атомный реактор)
4. Уровень достижения цели	Уровень достижения намеченных целей. Анализ причин недостижения целей. Мероприятия по поддержке: составление плана индивидуального обучения или развития. Определяются формы промежуточного контроля	Деятельность руководителей и сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции и задания (менеджер проекта)
5. Уровень компетентности	Сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня в соответствии с картами компетенции для соответствующих видов работ и должностей	Способы повышения компетентности; методы обучения и повышения квалификации; индивидуальное развитие
6. Особенности личности	Проводится в специальных центрах оценки персонала. Измеряются или оцениваются психологические особенности личности различных категорий сотрудников или наиболее характерные черты их личности	Новые сотрудники, кандидаты в резерв на выдвижение. Планирование индивидуального развития личности

## 2. Принципы и методы оценки персонала

Основные принципы оценки персонала могут быть определены, если разработаны критерии выполнения работы, утвержденные при постановке целей.

Цели, в свою очередь, должны соответствовать правилу «SMART»:

*S* = Определённые – эластичные, ясные, недвусмысленные, прямые, понятные и требующие отдачи всех сил;

*M* = Измеримые – по количеству, качеству, времени, деньгам;

*A* = Достижимые – требующие напряженной работы, но исполнимые для компетентного и ответственного работника;

*R* = Адекватные – соответствующие целям организации, чтобы цели отдельного работника соответствовали корпоративным целям;

*T* = Ограниченные во времени – возможность достижения их за установленный промежуток времени.

Критерии выполнения работы должны отвечать следующим требованиям:

- 1) относиться к результатам, а не к усилиям;
- 2) результаты должны находиться под контролем работника;
- 3) быть объективными и видимыми;
- 4) данные должны быть доступны для измерения;
- 5) их необходимо использовать или адаптировать везде, где возможно.

На основании критериев выполнения работы и целей оценки персонала можно выделить основные принципы оценки:

- 1) стратегическая ориентация;
- 2) целенаправленность;
- 3) непрерывность;
- 4) надежность;
- 5) компетентность;
- 6) сравнимость;
- 7) приоритетность;
- 8) количественная определенность;
- 9) справедливость и демократичность.

В процессе принятия кадровых решений при оценке персонала используются различные методы. На практике целесообразно ис-

пользование нескольких методов одновременно при условии приоритетности одного из них.

Наиболее распространенным в России является метод сравнений, где объектом сравнений (рис. 6) могут выступать:

- реальные достижения работника с поставленными перед ним целями и задачами;
- результаты работы с определенным нормативом или стандартом (должностная инструкция);
- работники, сравниваемые друг с другом.



Рис. 6. Объекты сравнений при принятии кадровых решений

### 3. Трудности и проблемы процесса оценки персонала

Процесс оценки персонала зависит от правильного выбора кандидатуры оценщика (группы оценщиков), что позволит снизить риски, связанные с субъективизмом, проявлением нежелательных предубеждений и стереотипов при оценке персонала.

Кроме того, оценщики должны знать о последствиях, которые возникают в результате ошибочных и ложных представлений о работнике.

*Основные трудности и проблемы, возникающие при оценке персонала*

**1. Недостаточность критериев.** Для оценки выполнения типичной работы определяют несколько частных критериев, соответствующих решению определенного количества задач. Работник в этом случае оценивается на основе частных критериев, и исключаются другие, относящиеся к этой работе факторы. Работа продавца оценивается по таким критериям, как вежливое обращение с покупателем, отсутствие обвесов покупателя, умение рекламировать товар и т. д. И совершенно не учитываются коммуникабельность и другие критерии этой работы.

**2. Ошибочная снисходительность и ошибочная строгость.** Этот недостаток обусловлен наличием собственной системы оценки



у каждого оценщика, который для него как бы является стандартом. В результате возникает, с одной стороны, позитивная, а с другой – негативная оценка. И, как следствие, оценка работника может быть выше или ниже того, что он заслуживает.

**3. Суждение на основе собственных характеристик.** Оценщик оценивает у работника те качества, которые он ценит в себе.

**4. Ошибочное уравнение.** Объективная оценка работников зависит от количества оценщиков и тех критериев, которые они используют для оценки. В результате сопоставления мнения оценщиков о работнике приходится решать, в некотором роде, уравнения. Решение уравнений связано с поиском наиболее разнообразных видов оценки.

**5. Низкая дифференциация.**

**6. Перенасыщенность информацией.**

Специалисты, проводящие оценку, могут быть:

- с низкой дифференциацией – используют ограниченное количество критериев;
- с высокой дифференциацией – оценивают качество работников в большом диапазоне, используя множество критериев.

В случае низкой дифференциации оценка получается более общей, универсальной, не учитывающей особенности работников.

При высокой дифференциации собирается большое количество информации, выявляются отклонения, но это приводит к увеличению трудоемкости проведения оценки, осложняет интерпретацию ее результатов.

Ошибки, допущенные в процессе оценки персонала, могут серьезно повлиять как на работу организации, так и на мотивацию работников.

В организации или отдельных ее подразделениях ошибочная оценка проявляется в нарушении принципов справедливости и равенства при оплате труда, неудовлетворенности работой, уходе в другую организацию и пр.

Для того чтобы свести к минимуму возможные неточности и просчеты при проведении оценки персонала, целесообразно использовать следующие решения:

- 1) поиск наиболее разнообразных видов оценки;

- 2) привлечение одновременно нескольких оценщиков и организация их взаимодействия в процессе оценки;
- 3) использование выборочных методов оценки на основе их рационального сочетания. Оценщики оценивают не все качества работника, а только те, в которых они наиболее компетентны;
- 4) отбор, подготовка и повышение квалификации тех, кто проводит оценку персонала. Если организация хочет иметь хорошую оценку, то необходимо не только найти подходящего специалиста, но и обучить его.

## **Тема 2.8. Компенсационная политика в управлении человеческими ресурсами**

### **1. Виды компенсаций и их назначение**

Эффективная компенсационная политика способствует усиленной реализации стратегических целей и оперативных задач предприятия.

Компенсация — материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве возмещения за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы.

Внутренние компенсации, удовлетворяющие внутренние духовные потребности:

- удовлетворенность выполненной работой;
- привлечение к принятию решений;
- возможность духовного роста.

Материальные:

- 1) вознаграждения, удовлетворяющие потребности людей в различных видах достижений, признания, ответственности, влияния и личного карьерного роста;
- 2) льготы — компенсации в виде права получения услуг, повышающих уровень их жизни.

Приоритетность применения различных систем компенсации (табл. 12) зависит от этапа развития организации.

Система компенсации и жизненные циклы организации

Базовая оплата	Конкурентная, но консервативная	Умеренная	Выше рыночной	Высокая с тенденцией к уменьшению
Премии	Возможно приобретение акций	Бонусы, связанные с целями, акции	Бонусы, система премий, акции	Сокращенные бонусы, система премий, ориентированная на сокращение издержек
Льготы	Ключевые, базовые льготы	Широкие, умеренные льготы, ограниченные «доплаты» топ-менеджерам	Развитая система льгот, высокие «доплаты» топ-менеджерам	Минимальные льготы, «замороженные доплаты» топ-менеджерам
	Рождение	Рост	Стабильность	Угасание

Общая структура компенсаций может быть представлена следующим образом:

- за 100% принимается всё, что получает наемный работник в организации;
- 40–59% – базовая ставка/оклад;
- 10–20% – доплаты и надбавки;
- 30–50% – премии и социальные выплаты.

Соотношение «базовая оплата – премии – льготы» меняется в зависимости от уровня работника организации: чем выше позиция, тем меньшую долю составляет базовая оплата.

## 2. Заработная плата, её функции и уровни

Заработная плата – часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Основные функции заработной платы:

- 1) *воспроизводительная*;
- 2) *стимулирующая*;
- 3) *учетно-производственная*;

4) *социальная*;

5) *регулирующая*, определяющая основной спрос на товары и услуги конечного потребления; участвующая в перераспределении трудовых ресурсов по отраслям, районам страны.

Основная цель заработной платы – обеспечить достойный источник существования работника и членов его семьи, привлечь персонал для работы в организации, сохранить его, мотивировать работать качественно и интенсивно.

Основные стратегии в области заработной платы:

1. Платить работникам больше, чем платят конкуренты.
2. Платить на уровне средних показателей внешнего рынка труда.
3. Платить меньше, чем платят конкуренты.

Сравнительная характеристика первой и третьей стратегий представлена в табл. 13.

Таблица 13

Сравнительная характеристика стратегий

	I стратегия	III стратегия
Достоинства	Дополнительные возможности привлечь квалифицированных специалистов и сохранить их	Сокращение издержек производства
Недостатки	Повышается стоимость товара по сравнению с конкурентами	Сложности с привлечением кандидатов, текучесть из-за неудовлетворенности заработной платой

Уровень оплаты за конкретную работу и конкретным работникам определяется комбинацией следующих фактов:

1. *Внешняя ценность данной работы.*
2. *Ценность конкретного работника.*
3. *Вклад отдельного работника или команды.*
4. *Коллективные переговоры.*

### **3. Содержание основных элементов профессионального обзора заработной платы**

На международном рынке определены основные требования к содержанию и качеству профессионального обзора заработной платы.

Примерное содержание профессионального обзора заработной платы:

1. Введение.
2. Описание должностных обязанностей.
3. Информация об участниках.
4. Основная заработная плата.
5. Поощрительные выплаты (вознаграждения).
6. Дополнительные льготы и компенсации.
7. Приложения.
8. Используемые определения.
9. Сводные таблицы и др.

Структура введения:

- назначение обзора;
- период сбора и обобщения информации;
- число работников;
- число работников, по которому представлена информация;
- количество компаний, участвующих в обзоре;
- классификация компаний по отраслям, размерам;
- информация общего порядка, характеризующая участников обзора;
- если не оговорена конфиденциальность компании, то необходимо назвать компании, участвующие в обзоре;
- указать контактные телефоны для получения дополнительной информации.

Описание должностных обязанностей включает:

- название позиции;
- место в структуре организации (подчиненность данного работника и кто подчиняется ему);
- основные направления деятельности работника;
- конкретные должностные обязанности;
- требования к знаниям и опыту кандидатов на замещение вакансии.

Описание должностных обязанностей должно основываться на типовых классификаторах профессий как в России, так и за рубежом.

Содержание информации об участниках:

- юридический статус компании-участницы;
- для иностранных компаний указывается страна пребывания родительской компании;
- число служащих в компании;
- тип бизнеса;
- объем годовых продаж;
- характерные показатели, например текучесть кадров, уровень подготовки и прочее, указанные в требованиях.

В разделе «Основная заработная плата» должны быть представлены:

- качественные показатели оценки (способы выплаты заработной платы — через карточку или в кассе; частота корректировки заработной платы);
- количественные показатели (среднемесячный оклад, доплаты);
- данные, характеризующие минимальную, максимальную и среднюю заработную плату.

В разделе «Поощрительные выплаты» характеризуются премии и комиссионные выплаты. Премии бывают фиксированные и нефиксированные. Фиксированные могут принимать форму 13-й заработной платы. Здесь анализируются данные, характеризующие критерии, частоту выплат, размеры премии.

Нефиксированные — приводятся данные, характеризующие величину и частоту выплаты премии при 100% выполнении задач.

Дополнительные льготы и компенсации включают:

- обеспечение негосударственным медицинским страхованием;
- схемы пенсионного страхования;
- целевые кредиты;
- оплата образования детей сотрудников;
- дополнительные отпуска;
- обеды, частично или полностью оплачиваемые организацией;
- другие формы льгот.

## Тема 2.9. Поощрение и льготы работников организации

### 1. Понятия и формы поощрения

*Поощрения* — выплаты, привязанные к достижению предварительно поставленных целей, которые предназначены для мотивации работников в достижении более высоких уровней показателей труда.

*Цели* обычно выражены в цифрах — это может быть выход продукции или объем продаж.

С точки зрения организации, поощрение работников необходимо для мотивации определенного типа поведения работника.

*Эффективное стимулирование работников предусматривает соблюдение таких условий:*

- работник должен быть уверен, что эффективный труд будет соответственно оценен;
- работник должен считать получаемый вид поощрения наиболее важным для себя, т. к. некоторые работники заинтересованы в продвижении по службе, поскольку они хотят власти, а другие заинтересованы в повышенной пенсии, поскольку достигли пожилого возраста;
- работник должен быть уверен, что определенный уровень личного трудового вклада приведет к повышению эффективности работы компании в целом.

Стимулирование роста эффективности труда может быть вызвано следующими видами поощрений:

- деньги;
- признание;
- продвижение по службе и др.

Американские менеджеры и работники придают большое значение денежной оценке поощрений. Японские и европейские менеджеры и работники отдают приоритет продвижению по службе и обеспечению гарантий занятости.

Рассматривают следующие формы поощрения (рис. 7).

Одной из эффективных форм поощрения работников является социально-прогрессивная оплата труда. Такая форма оплаты обеспечивает заинтересованность в достижении высоких количествен-

ных показателей работы и будет эффективна только в организациях, испытывающих необходимость в значительном увеличении объемов производства.



Рис. 7. Формы поощрения

Социально-прогрессивная оплата относится к индивидуальной форме поощрения.

Групповой формой поощрения является участие в прибылях. Поощрение выплачивается, как правило, в конце года и составляет 5–6 месячных окладов.

При такой форме поощрения работник заинтересован не только в своей успешной работе, но и в работе своего подразделения и организации в целом.

Чаще всего организации используют смешанные формы поощрения своих сотрудников, отдавая приоритет стимулированию тех или иных показателей и форм работы на разных этапах развития организации.

Для руководителей и специалистов наиболее приемлема форма поощрения в виде приобретения для них акций компании или предоставления права их покупки на льготных условиях.

Данная форма поощрения обеспечивает заинтересованность руководителей и специалистов в повышении эффективности работы всей организации не только в текущий период, но и на перспективу.

*Формы предоставления льгот:*

- *жесткая* – набор льгот на определенную сумму, предоставляемый всем сотрудникам, независимо от степени нуждаемости;
- *гибкая* – сотрудник в пределах определенной суммы может выбрать льготы, наиболее важные в данный момент (обучение или медицинское обслуживание членов своей семьи).

*Достоинство гибкой формы* – максимально учитывает индивидуальные потребности работников и их изменения во времени.

*Смешанные формы* – часть льгот в пределах отпущенной суммы в расчете на одного сотрудника может быть обязательной (медицинс-



кая страховка, бесплатные обеды), а остальная часть этой суммы может быть потрачена на другие нужды (по согласованию с администрацией или в пределах перечня льгот, утвержденного организацией).

## **2. Правила разработки эффективной системы материального стимулирования**

Разработку системы материального стимулирования необходимо начинать:

- 1) с формирования философии в области оплаты труда и выплаты вознаграждений по итогам работы;
- 2) определения места и роли материальных вознаграждений в общей системе стимулирования трудовой активности.

При формировании систем оплаты необходимо учитывать такие ситуационные факторы, как государственное регулирование и деятельность профсоюзов.

*Правила разработки эффективной системы материального стимулирования*

1. Разработать ясную стратегию, хорошо обдумав свои цели.
2. Определить критерии, которые могут быть выражены количественно.
3. Обучить менеджеров измерению уровня производительности и оценке вклада отдельных работников.
4. Максимально детализировать систему стимулирования.
5. Предоставить линейным руководителям право самим приспособлять программы стимулирования к своим конкретным условиям.
6. Отделить систему стимулирования от базовой зарплаты. В связи с этим целесообразно выдавать премии единовременно и в зависимости от конкретных результатов, чтобы подчеркнуть связь вознаграждения с производительностью.
7. Заранее оговорить условия прекращения действия системы материального стимулирования. Это позволит четко установить, при каких технологических изменениях или изменениях в производственной программе система может быть изменена или прекращено ее действие.

Проверить жизнеспособность системы стимулирования можно с помощью следующей серии вопросов.

1. Привлекает ли она внимание? Стали ли люди больше говорить о своей работе, гордятся ли они своими достижениями в связи с системой?
2. Понимают ли работники принципы системы? Может ли работник объяснить, как работает система, что им следует сделать, чтобы получить премию?
3. Способствует ли система улучшению коммуникации в организации? Знают ли работники больше о целях компании, ее планах, философии, чем до внедрения системы?
4. Позволяет ли система увязывать выплаты с конкретными результатами? Начала ли организация работать лучше после внедрения системы? Выросли ли прибыли, доля на рынке? Получен ли прирост эффективности благодаря системе (хотя бы частично)?

### **3. Социальные выплаты и льготы**

Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, являются элементами вознаграждения, предоставляемого в дополнение к различным формам денежных выплат и осуществляемого в рамках внутрифирменного социального страхования.

*Политика и практические меры организации, связанные с предоставлением льгот сотрудникам, направлены на то, чтобы:*

- 1) обеспечить привлекательный и конкурентоспособный общий пакет вознаграждений, который будет как привлекать, так и удерживать хороших работников;
- 2) удовлетворять персональные потребности работников;
- 3) повысить приверженность работников организации;
- 4) для некоторых людей обеспечить эффективный с точки зрения налогов метод вознаграждений.

#### *Основные категории льгот*

1. *Пенсионные программы* – рассматривается как наиболее существенная льгота работникам.

2. *Личное страхование* – льготы, которые расширяют персональное страхование и страхование семей работников в случае болезни, несчастного случая или страхования жизни.

3. *Финансовая поддержка* – это займы, программы по покупке жилья, помощь при переезде и скидки на товары и услуги предприятия.

4. *Личные потребности* – это право, которое признает взаимосвязь между рабочими и домашними потребностями, например право на очередной отпуск и другие формы отпусков, забота о детях, перерывы в профессиональной деятельности, консультирование перед уходом на пенсию, возможности для спортивных занятий и отдыха.

5. *Другие льготы* – те, которые повышают уровень жизни работников, например дотируемое питание, выплаты на одежду, возмещение затрат на телефонные переговоры.

#### 6. *Нематериальные льготы.*

Система гибких льгот помогает предприятиям:

- выявить популярные льготы, что позволяет концентрировать ресурсы на тех льготах, которые одобряются работниками;
- выработать механизм контроля затрат на льготы;
- информировать работников о реальной стоимости льгот, которые в противном случае они воспринимали бы как само собой разумеющееся.

Социальные выплаты и льготы характерны для развитой рыночной экономики.

Назначение социальных льгот и выплат – обеспечение социальной безопасности работников усилиями предприятия. Социальные льготы и выплаты являются дополнительным фактором в *привлечении работников на предприятие, снижении текучести, сокращении социально-экономических потерь.*

Главное отличие социальных льгот и выплат от оплаты в других различных формах – размер и формы льгот и страхования не связаны непосредственно с результатами трудовой деятельности работника и не рассматриваются в качестве непосредственного мотиватора к труду.

Введение пакета социальных программ должно сопровождаться «внутренней рекламой», рассчитанной на работников предприятия. Поступающие на работу в фирму должны быть ознакомлены с системой применяемых там социальных программ и льгот.

Мотивационное воздействие социальных программ длится недолго, потом наступает эффект привыкания.

Чтобы избежать этого, необходимо обновлять пакет программ социального страхования и льгот, вводить новые.

Примером социальной активности предприятий могут служить:

- 1) оплаченное, но неотработанное рабочее время (ежегодный отпуск, праздничные дни, время болезни, некоторые виды отпусков по личным вопросам);
- 2) страховка за счет предприятия;
- 3) пенсии по старости;
- 4) оплата предприятием всевозможных услуг персоналу и прочее.

Вышеуказанные льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер и превратились в жизненно важную потребность не только для самих работников, но и членов их семей.

#### **4. Зарубежный опыт системы материального стимулирования персонала**

В современных условиях западные компании большое внимание уделяют стимулированию нововведений. На многих западноевропейских фирмах создаются на долговременной основе (5 лет) премиальные фонды за освоение прибыли, полученной от продажи новинки. В отдельных накоплениях устанавливается норматив на долю новой продукции в общем объеме продаж.

Премирование подразделений за создание новой продукции широко используется в компании FIAT.

К концу 80-х годов XX века практика материального стимулирования стала обретать новые формы. До недавнего времени американская система стимулирования была очень простой и включала три элемента:

- 1) рабочим на конвейере – почасовая оплата;
- 2) инженерно-техническим работникам – фиксированная годовая ставка;
- 3) управленцам – бонусы, выплачиваемые в конце года.

В современной американской действительности можно выделить несколько типов новых систем оплаты труда, направленных на радикальное повышение производительности труда и снижение издержек:

- замена увеличения стандартной зарплаты выплатой единовременной премии по итогам года;
- планы участия в прибылях;
- система «доплат за знания», которые способствовали значительному повышению уровня профессионализма работников; прибавка к зарплате по этой системе зависит не от количества фактически произведенной продукции, а от того, какие новые знания и навыки приобрел сотрудник за последнее время по своей инициативе.

*Общая черта новых систем оплаты:* при них гораздо большая, чем при обычных системах, часть заработка работника становится «рисковой», переменной, нестабильной, и вся оплата в целом гораздо больше зависит от конечного результата.

Одна из причин перехода к новым системам оплаты труда — это стремление резко повысить конкурентоспособность фирм.

В Японии рабочие получают 25% оплаты в форме разного рода гибких переменных бонусов, в Америке — около 1%.

Наиболее широко распространена система мотивации, основанная на участии в прибылях: более 30% американских компаний используют ее. Причем 85% из них задерживают выплату части бонусов, перечисляя ее в пенсионный фонд. Денежные средства выделяются самому работнику в случае его отставки или увольнения либо родственникам в случае его смерти, либо в других оговоренных случаях.

Следующая система оплаты — план сбережений, представляющий собой стимулирование денежных накоплений работника к старости. Компании обычно участвуют, но вносят всегда менее половины суммы взносов, таким образом, от 50 до 100% вносит сам работник.

Управленческая деятельность в США в настоящее время — высокооплачиваемая и массовая профессия. Размер вознаграждения руководителя, устанавливаемый в контракте, обусловлен финансовыми возможностями компании, с одной стороны, и «рыночной стоимостью» управляющего данного класса — с другой.

*Системы оплаты труда руководителей должны:*

- быть конкурентоспособными с аналогичными системами других фирм, чтобы привлечь и удержать лучших управляющих;

- давать представление о ключевых приоритетах фирмы и подчеркивать их, привязав величину бонусов к ключевым показателям деятельности;
- укреплять в фирме психологический климат, ориентированный на поощрение наилучшей деятельности.

Обследования показали, что высшие руководители крупных предприятий имеют следующую систему вознаграждений:

- оклады – 46%;
- стимулы долгосрочного характера;
- ежегодные премии – 26%, т. е. 54% всего объема вознаграждения руководителя связаны с итогом деятельности, причем 52% этой части являются стимулом долгосрочного характера.

## Тема 2.10. Организация обучения как составная часть общей системы УЧР

### 1. Основные понятия и концепции обучения

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь.

Целью обучения является получение образования, виды которого представлены на рис. 8.

*Образование* – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.



Рис. 8. Виды образования

*Общее образование:* с точки зрения УЧР будем рассматривать профессиональное образование, то есть речь будет идти об обучении персонала.

*Обучение персонала* – основной путь получения профессионального образования, представляет собой целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и т. п.

#### *Ключевые особенности обучения в организациях*

1. Обучение является сложным и разнообразным процессом, охватывающим все виды категорий, таких как знания, умения, навыки, понимания, убеждения, ценности, отношения и привычки.
2. Обучение – индивидуально, но может и коллективно происходить в группах и организациях.
3. Обучение может быть вызвано любым событием – провалами, успехами и всем, что находится в интервале между ними.
4. Обучение может быть как процессом, так и результатом.
5. Обучение может быть сознательным и неосознанным.
6. Обучение может быть как плановым, так и неплановым.
7. Результаты обучения могут быть как желательными, так и нежелательными.
8. Не может быть обучения без изменений.
9. Обучение может быть как причиной, так и следствием изменения.
10. Обучение обладает моральным стимулом.

Не существует одного правильного пути обучения, так как требуется согласовывать разнообразные возможности и предпочтения стилей обучения.

Потребность в обучении персонала рассмотрим в трёх аспектах:

- 1) организации в целом;
- 2) конкретного рабочего места;
- 3) работника.

## **2. Содержание процесса обучения**

Организация процесса обучения состоит из трёх стадий:

- 1) анализ необходимости обучения, включая определение целей и задач обучения;

- 2) организация обучения;
- 3) оценка результатов обучения.

Политика обучения является основой для организации обучения в компании. В зависимости от кадровой политики организации в ней может существовать действенная подсистема обучения и развития персонала либо развитие персонала может сводиться к его приему и увольнению. При формировании политики в области обучения прежде всего необходимо определить, какая из трёх типовых стратегий используется организацией для достижения конкурентного преимущества:

- стратегия инновации – производство уникального продукта;
- стратегия качества – предложение высококачественных товаров и услуг потребителям;
- стратегия лидерства в издержках – спланированные результаты политики, направленной на «избежание лишних затрат».

Исходя из стратегии определяют типовые цели обучения, учитывая, что оно может быть направлено:

- на бизнес-результаты;
- сотрудников.

Высокая эффективность обучения, нацеленного на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, направленное на развитие и мотивацию сотрудников, обычно не дает быстрых бизнес-результатов. Такое обучение представляет собой инвестиции в сотрудников.

Типовые цели обучения персонала в организации:

- 1) обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы;
- 2) поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий;
- 3) готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;
- 4) готовить сотрудников к перемещению или продвижению по службе;



- 5) создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности;
- 6) поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе;
- 7) знакомить сотрудников с положениями, определяемыми действующим законодательством.

Дж. Кеннет и М. Рейд (1994) дали определение планомерному профессиональному обучению – «обдуманное вмешательство, нацеленное на успешное проведение обучения, необходимого для улучшения показателей труда» [2].

Анализ потребностей в обучении в некоторой степени затрагивает расхождение между тем, что происходит, и тем, что должно происходить. Это расхождение должно заполняться с помощью обучения, то есть ликвидировать разницу между тем, что работники знают и могут делать, и тем, что они должны знать и уметь.

### **3. Формы и методы обучения**

Цели обучения, потребности дают ответ на вопрос «кого учить?». А на вопрос «как учить?» отвечают формы и методы организации обучения.

Зарубежные и отечественные исследователи проблем обучения персонала выделили *две основные формы обучения*:

- 1) с отрывом от производства (инструктаж, наставничество, ротация кадров);
- 2) без отрыва от производства.

В качестве внутреннего организатора обучения может выступать служба персонала, внутренний учебный центр, а при их отсутствии – любое заинтересованное подразделение компании.

Семинары, проводимые внутри организации специально для ее сотрудников, называются *закрытыми*, или *внутрифирменными* (корпоративными), проводятся как специалистами самой организации, так и внешними специалистами.

Семинар, организованный какой-либо учебной или консультативной фирмой для сотрудников различных предприятий, называется открытым, или сборным.

*Наставничество* – форма взаимодействия более опытного сотрудника (наставника) с менее опытным (обучаемым работником).

*Коучинг* – метод индивидуального обучения, предназначенный для развития навыков, расширения знаний и формирования установок работника. Коучинг осуществляется внешним консультантом и, как правило, для руководителей высшего звена. Внешний консультант (коуч) должен иметь серьезную подготовку, большой опыт тренинговой работы, уметь оказывать консультационные услуги и поддержку руководителю по вопросам коммуникации, принятия решений, взаимодействия с партнерами, подчиненными, коллегами, управления группой.

Запад заимствовал в 60-е годы советскую идею заочного обучения, преобразовав ее в дистанционное обучение, которое радикально отличается по качеству (но не по сути) от отечественного прототипа.

Основой современного дистанционного обучения является богатое методическое обеспечение (пособия, в том числе аудио- и видеокурсы, компьютерные обучающие программы) и участие в учебном процессе тьюторов (консультантов, лекторов, оценщиков) в очной форме или через Интернет.

Существует огромное разнообразие методов обучения, которые можно разделить на три группы.

1. *Методы обучения на рабочем месте*, которые можно применять ежедневно или как часть специально создаваемой программы обучения. Они включают в себя демонстрацию, наставничество, ротацию видов работ, планомерное приобретение опыта и другие виды личного развития.

2. *Методы обучения вне рабочего места*, которые применяются в курсах систематического обучения с отрывом от работы. Это лекции, беседы, дискуссии, обучение путем открытия, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповые задания, построение команды, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе и семинары. Они также могут включать в себя такие программы личного развития, как нейтролингвистическое программирование.

3. *Методы обучения на рабочем месте и вне его*, в том числе инструктаж, вопросы и ответы, активное обучение, задания для самостоятельной работы, написание проектов, чтение инструкции,

обучение с использованием компьютеров (электронное обучение), интерактивное видео, обычное видео.

#### **4. Оценка эффективности обучения**

Оценка важна для того, чтобы определить эффективность обучения, то есть достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. На этапе планирования определить, на каком основании должен оцениваться каждый тип обучения и каким образом следует получать и анализировать информацию, необходимую для оценки учебных мероприятий.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В простейшей форме оценка представляет собой сравнение целей (эталонное поведение) с результатом (конечное поведение), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Постановка целей и определение методов измерения результатов являются частью этапа планирования любой учебной программы.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение являются актуальной и сложной проблемой. Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов.

Оценки отдачи могут отличаться для различных участников и клиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей.

*Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:*

- повышение производительности, эффективности и прибыли;
- получение общих конкурентных преимуществ;
- увеличение доли рынка и активов компании.

*Для руководителей высшего звена:*

- повышение эффективности управления компанией, осуществление изменений и новых проектов;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

*Для менеджеров компании:*

- новые перспективы карьеры;
- новые возможности совершенствования работы своего сектора;
- новые методы решения задач.

*Для работников предприятий:*

- совершенствование условий труда;
- более активное участие в процессах принятия решений;
- более эффективное использование личного потенциала.

*Для общества:*

- вклад в экономическое благосостояние страны;
- увеличение поступлений в бюджет;
- новые пути решения социальных, региональных и других проблем.

Эффективность обучения можно определить по формуле «3Ц»:

Целесообразность обучения = Цели : Цена.

Сложность оценки заключается в том, что и цели участников процесса различные, и цена, которую готов заплатить каждый из них, тоже разная. Поэтому, анализируя эффективность обучения, необходимо использовать комплексный подход.

## **Тема 2.11. Планирование деловой карьеры**

### **1. Понятие и факторы карьерного роста**

Развитие организации в целом и каждого сотрудника в отдельности невозможно без их карьерного роста.

В узком смысле *карьера* — это смена позиций и продвижение как вверх по служебной лестнице, так и перемещение по горизонтали.

Управление карьерой состоит из ее планирования и преемственности руководства.

Планирование *карьеры* — это такое продвижение работников в организации, которое соответствует её потребностям и зависит от показателей труда, потенциала и преимуществ конкретных сотрудников предприятия.

*Управление карьерой имеет три общие цели.*

1. Гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются.
2. Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, которые позволят им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь.
3. Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят реализовать свой потенциал и сде-

лать успешную карьеру с помощью организации и своих талантов и стремлений.

На карьерный рост сотрудников организации влияет множество факторов (рис. 9), которые можно условно разделить на три группы:

- 1) внешние;
- 2) организационные;
- 3) личностные.



Рис. 9. Факторы карьерного роста

*Внешние:*

- экономические;
- технические;
- нововведение;
- конкуренция;
- государственная поддержка различных отраслей производства;
- состояние рынка труда в данный момент и на перспективу;
- отраслевые.

*Организационные:*

- размер предприятия;
- организационная структура;
- организационная культура;
- характер и условия работы;
- стиль руководства;
- программы развития карьеры.

*Личностные:*

- ориентация работников (у одних – потребность во власти, стремлении влиять на людей, у других – стремление работать в одиночку и получать соответствующее материальное и моральное вознаграждение);
- личностные особенности;
- тип мотивации.

## 2. Система развития карьеры в диапазоне компетентности

Ключевым процессом в управлении карьерой является ее *планирование*. Для планирования карьеры используют всю информацию, которую дают проводимые организацией оценки требований, оценки показателей труда и потенциала и планы преемственности руководства.

Развитие карьеры можно определить с помощью компетенций, необходимых работнику для выполнения работы на более высоком уровне ответственности и с большим вкладом. Близким термину «компетенция» является термин «компетентность», но их следует различать.

*Компетентность* – это относящееся к человеку понятие, которое говорит об аспектах поведения, стоящего за компетентным выполнением работы.

*Компетенция* – это относящееся к работе понятие, которое говорит о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

*Компетенции* – это свойства и поведенческие характеристики, необходимые для эффективного выполнения работы на каждом отдельном уровне в семействе работ.

Уровни ответственности выполнения работ можно определить на основе диапазона компетентности.

Количество уровней изменяется в соответствии с рядом компетенций, требуемых в конкретном семействе работ.

По каждому диапазону определяются опыт и подготовка, необходимые для достижения уровня компетентности.

На основе этого создаётся карта карьеры, включающая «целевые точки». Работников необходимо информировать о том, каких уровней компетентности они должны достичь, чтобы сделать успешную карьеру. Карта карьеры помогает работникам планировать собственное развитие при поддержке и руководстве со стороны начальства, специалистов по человеческим ресурсам и консультантов (если они есть) по повышению квалификации руководителей. Сотрудникам, желающим продвигаться по карьерной лестнице в данной организации, необходимо объяснить, что они должны сделать, какое обучение пройти и какой дополнительный опыт приобрести.

Преимущество такого подхода состоит в том, что работникам показывают целевые точки, и они понимают, что им необходимо сделать для их достижения. Отсутствие подобного рода информации ведёт к разочарованию и неудовлетворённости работой.

### **3. Мероприятия и методы планирования карьеры**

Планирование карьеры связано как с продвижением по карьерной лестнице, удовлетворяющим потребности организации и работника, так и с максимальной реализацией потенциала работников организации в условиях изменений, когда развитие не связано с повышением в должности. Планирование карьеры всегда основывается на том, что нужно организации. Но потребности организации не будут удовлетворены, если потребности работника остаются без внимания.

*Методы планирования карьеры:*

- планирование личного развития;
- обучение и повышение квалификации руководителей;
- кураторство;
- консультации по вопросам развития карьеры.

Планирование карьеры может послужить быстрому продвижению наиболее талантливых сотрудников, ускоряя его и предоставляя им возможность проявить и развить свои таланты. Кроме того, еще большая поддержка необходима тем сотрудникам, которые движутся умеренными темпами, чье продвижение устойчиво, хотя и не очень впечатляюще.

*Цель планирования личного развития* – стимулировать обучение и дать работникам знания и навыки, которые они могли бы использовать на практике и которые способствовали бы их карьерному росту.

Необходимо различать два аспекта личного развития:

- 1) обучение;
- 2) развитие.

*Обучение* имеет отношение к приумножению знаний или совершенствованию уже имеющегося навыка.

*Развитие* – переход к чему-то принципиально новому.

*Кураторство* – процесс, при котором специально подготовленные люди дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним сотрудникам развиваться в своей профессии.

Кураторство является лучшим способом приобретения определенных навыков и знаний, необходимых работнику, занимающему определенную должность.

*Консультирование* по вопросам развития карьеры требует высокой квалификации менеджеров. Непосредственный руководитель не всегда может дать квалифицированную консультацию. Поэтому многие организации планируют специалистов, чья работа состоит только в том, чтобы предоставлять консультации по вопросам развития карьеры, поддерживать усилия линейных менеджеров и давать советы относительно того, что нужно сделать работникам или организации в целом.

*Уровни мероприятий по планированию карьеры* можно представить следующим образом (рис. 10).



Рис. 10. Уровни мероприятий планирования карьеры

*Работник:*

- реалистичная самооценка, интересы, способности, ценности;
- определение потребностей развития карьерного роста;
- анализ возможностей для их реализации;
- обсуждение с вышестоящим руководством перспектив карьерного роста;
- разработка индивидуального плана карьерного роста;
- окончательное согласование его с руководством.

*Подразделение:*

- помощь в оценке способностей и возможностей работников;
- согласование их с потребностями подразделения;
- помощь в составлении индивидуального плана карьеры;



- своевременное внесение в него корректив в зависимости от перспектив развития организации.

*Организация:*

- наличие четкой стратегии развития организации;
- формулирование ключевых компетенций сотрудников, необходимых для замещения управляющих позиций разного уровня;
- создание соответствующего информационного обеспечения программ карьерного роста;
- разработка перспективного плана обучения сотрудников.

## **Тема 2.12. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами**

### **1. Принципы оценки эффективности УЧР**

Эффективное руководство ЧР организации возможно только на основе объективной оценки различных условий оптимальных управленческих решений.

*Основные функции оценки эффективности кадровых решений:*

- 1) оценка ожидаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений;
- 2) оценка промежуточных результатов в процессе выполнения решения;
- 3) оценка соотношения полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения;
- 4) совершенствование всех направлений кадровой работы предприятия, прогнозирование имеющихся в этой области будущих проблем и возможных подходов к их решению.

Продолжительное время оценку эффективности кадровых решений проводили на основе минимизации затрат. Но такой подход не является полным, и его сложно применить к коммерческим организациям, ориентированным на получение высоких экономических результатов и определенного эффекта в будущем. А это, в свою очередь, ведет к значительным расходам в настоящий период для достижения:

- постоянных целей;
- экономической эффективности (в частности, повышения производительности труда);
- максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников.

При принятии решений в сфере ЧР исходным пунктом должен быть учет не только экономических (затраты), но и социальных аспектов (справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда).

Идеальный вариант сочетания экономического и социального аспектов заключается в том, что намеченный результат достигается с минимальными затратами при условии обеспечения максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников.

Этот вариант на практике крайне редко реализуется. Значительно чаще используется подход, при котором поставленные цели достигаются с наименьшими затратами при соблюдении социальных прав и гарантий работников.

В последнее время широкое распространение получила концепция тотального качества менеджмента (TQM), суть которой заключается в том, что обеспечить рост производительности труда, высокое качество производимых товаров и услуг могут только удовлетворенные качеством трудовой жизни работники.

В России данная концепция выступает в качестве идейной модели, к которой можно стремиться в будущем, эту модель пытаются реализовать.

Оценка эффективности принимаемых кадровых решений основана на оптимальном сочетании следующих принципов:

- достижение поставленных целей (социально-экономический эффект);
- соотношение получаемых результатов и затрат, обусловивших их достижение (социально-экономическая эффективность);
- обеспечение высокого качества трудовой жизни персонала предприятия как части общей концепции формирования TQM предприятием (сочетание долговременного социально-экономического эффекта и социально-экономической эффективности).

Методы оценки эффективности принимаемых кадровых решений, базирующихся на сочетании подходов «затраты – результаты»:

- метод экспертных оценок;
- метод сравнений;
- метод интервью;
- метод анкетного опроса.

Объекты оценки УЧР:

- кадровые решения;
- деятельность службы управления персоналом;
- работники данной организации.

## 2. Классификация и критерии оценки в УЧР

В табл. 14 приведена классификация оценки управления человеческими ресурсами.

Таблица 14

Классификация оценки УЧР

Объект оценки	Предмет оценки	Назначение
Кадровые решения	Решения в области: – набора и отбора персонала; – обучения и развития; – организации оплаты и стимулирования; – сокращения персонала и др.	– Предварительная оценка эффективности принимаемых решений на стадии их разработки; – промежуточная оценка выполнения принятых решений; – оценка достигнутых результатов
Деятельность службы управления персоналом	– Выполнение функций (оказание услуг); – соответствие тому, что было запланировано; – затраты – результаты	– Улучшение качества предоставления услуг; – сокращение издержек; – совершенствование организации работы кадровых услуг; – повышение удовлетворенности работников кадровых служб
Работники	– Способности; – личные качества; – поведение; – выполнение работы	– Отбор при приеме на работу; – улучшение количественных и качественных показателей работы; – определение потребностей в обучении и оценка его эффективности; – поощрение трудовых достижений; – продвижение и планирование карьеры; – определение кандидатур, подлежащих высвобождению при сокращении и реорганизации производства

Критерии оценки эффективности кадровых решений

1. *Комплексность*, так как многие явления и процессы, происходящие в области УЧР, характеризуются во взаимодействии большого количества условий и факторов.

2. *Приоритетность*, так как при оценке кадровых решений необходимо выделять из различных аспектов кадровой работы главные ее моменты и приоритетные критерии.

3. *Непрерывность* необходима при проведении кадрового анализа, выявлении тенденций изменения и своевременного принятия нужных кадровых решений.

4. *Сравнимость показателей оценки во времени*.

5. *Надежность* указывает на то, что используемые методы оценки точно характеризуют явления и процессы.

6. *Справедливость*. Многие способы оценки влияют на мотивацию людей и удовлетворенность их работой, поэтому важно, какие формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми.

7. *Демократичность* указывает на то, что в процессе оценки должны участвовать все заинтересованные и компетентные стороны.

### **3. Характеристика различных подходов к оценке кадровых решений**

1. *Объект оценки*. В качестве объекта оценки могут выступать:

- стратегические кадровые решения, которые связаны со значительными затратами и рисками; результаты рассматриваются с учетом большого интервала времени;
- оперативные кадровые решения;
- функциональные области кадровых решений (набор, обучение, стимулирование и др.);
- различные категории работников (руководители, специалисты, технические работники, постоянные и временные работники).

2. *Субъекты оценки*, то есть те специалисты, которые могут осуществлять оценку:

- специалисты кадровой службы (профессионалы в данной области);
- линейные менеджеры, отвечающие за заработную плату и реализацию кадровых решений;

- работники предприятия при проведении анкетированного опроса или интервью, например, при введении новой оплаты труда, при переходе на эффективные условия работы;
- независимые эксперты со стороны, наделенные определенными полномочиями проверять принимаемые на предприятиях кадровые решения. К ним относятся профсоюзы, представители Рострудинспекции, покупатели продукции и потребители услуг, трехсторонние комиссии (представители работников, работодателей и органов власти на местах).

В качестве экспертов могут выступать консультанты, приглашенные по инициативе самого предприятия:

- акционеры;
- покупатели и клиенты;
- другие заинтересованные лица.

*3. Результаты* целесообразно рассматривать с точки зрения не только достигнутого экономического эффекта, но и социального эффекта, выражающегося в обеспечении удовлетворенности в социальной защищенности работников предприятия. Результаты оценки принимаемых кадровых решений рассматривают с нескольких точек зрения:

- экономические и социальные (производительность, прибыль, доля организации на рынке товаров);
- количественные и качественные (выработка продукции в расчете на одного рабочего, трудоемкость изготовления единицы продукции);
- текущие и перспективные.

*4. Упущенная выгода* определяется при принятии нерациональных кадровых решений.

Оценка кадровых решений может быть классифицирована по объектам, субъектам и последовательности оценки, а также по их результатам (рис. 11).



Рис. 11. Классификация оценки кадровых решений

#### 4. Оценка эффективности набора и отбора персонала

Такая оценка может быть осуществлена на основе следующих подходов и критериев.

1. Выполнение поставленных целей и задач, то есть сравнение достигнутых результатов с запланированными.

2. Сравнение достигнутых результатов с затратами, которые потребовались для достижения поставленных задач (реклама, оплата услуг частных агентов, оценочных центров и т. д.).

Для определения эффективности набора и отбора персонала можно использовать оценочные показатели, которые нашли широкое применение в западной практике:

- затраты на подбор в среднем на одного принятого кандидата в год;
- среднее время набора одного кандидата;
- доля работников, уволенных в первый год работы, по отношению к общему числу принятых работников.

3. Соблюдение законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала, так как нарушения и просчеты

в этом деле могут привести к наложению на организацию штрафов, в результате чего может пострадать ее имидж.

4. Оценка работы принятых сотрудников по истечении первых трех месяцев работы на новом месте. Ее задачи:

- выявить имеющиеся трудности и помочь работнику с ними успешно справиться;
- убедиться в том, что организация сделала правильный выбор, приняв на работу данного сотрудника.

5. Предварительная оценка результатов от реализации программ общей и специфической ориентации новых сотрудников может быть осуществлена по трем направлениям.

#### *Выгода для компании*

Общая ориентация: все новые работники получают одинаковую информацию, что предотвращает непонимание и конфликты; «прозрачность» управления для всех сотрудников компании; поддержка работниками стратегии и ценностей организации; сокращение текучести.

Специфическая ориентация: повышает качество товаров и услуг; повышает экономические показатели работы, в первую очередь – производительность труда; сокращение текучести кадров.

#### *Выгода для подразделения*

Общая ориентация: все сотрудники понимают место данного подразделения в общей работе организации; повышается мотивация сотрудников.

Специфическая ориентация: повышается уровень мастерства и квалификации работников; улучшаются показатели работы подразделения; облегчается оценка работы персонала.

#### *Выгода для работников*

Общая ориентация: лучше понимают, что ждет от них организация; повышается ответственность за порученную работу, облегчаются процесс вхождения в коллектив, работа в команде.

Специфическая ориентация: улучшаются количественные и качественные показатели работы; создаются дополнительные возможности для сотрудничества и взаимопомощи; с ростом производительности повышается заработная плата.

## **5. Оценка эффективности сокращения персонала**

Критерии, которыми необходимо руководствоваться, принимая решение о сокращении персонала:

- насколько выполнены цели, которых организация хотела достигнуть в результате сокращения персонала (экономия фонда заработной платы, повышение эффективности труда оставшихся после высвобождения работников, увеличение прибыли);
- важно знать, ценой каких затрат были достигнуты эти результаты;
- проводить оценку с позиций законности процедуры сокращения персонала.

### **Тема 2.13. Аудит управления человеческими ресурсами**

#### **1. Понятие, цели, объект аудита УЧР**

Аудит представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния ЧР в организации.

Аудит – один из наиболее распространенных методов оценки эффективности УЧР. Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние УЧР с поставленными целями.

Цель аудита персонала – провести оценку и дать заключение относительно соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявить имеющиеся проблемы и наметить пути ее улучшения.

Объект аудита персонала – трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы УЧР в организации. Аудит УЧР позволяет проконтролировать реализацию кадровых решений, например:

- все ли работники приняли участие в аттестации, как это было запланировано;
- была ли аттестация завершена к намеченному сроку;
- был ли соблюден законодательный аспект сокращения персонала.

Преимущества проведения аудита УЧР:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает имидж кадровой службы;



- обеспечивает соответствие стратегии кадровой политики практике ее реализации;
- выявляет основные кадровые проблемы, требующие решения;
- гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства;
- обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и службы управления персоналом;
- стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом;
- осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

Аудит персонала показывает, насколько принятые кадровые решения соответствовали:

- плану, целям и задачам организации;
- определенным стандартам, прогрессивным нормативам или средним данным по отраслям;
- намеченным срокам или ресурсам;
- законодательным и нормативным положениям.

Для оценки эффективности управления персоналом при аудите УЧР могут применяться самые различные источники изучения.

Источники информации для проведения аудита ЧР:

- руководства для работников;
- организационные графики;
- должностные описания;
- отчетность предприятия;
- данные, полученные в ходе интервью работников и линейных менеджеров;
- результаты анкетного опроса;
- данные, характеризующие положительные результаты кадровой работы отдельных предприятий.

## **2. Виды аудита кадровой службы организации**

1. Внешний аудит проводят представители профсоюзов и другие независимые эксперты со стороны, которые могут сделать более объективные выводы.

2. Внутренний аудит проводят руководство организации, линейные менеджеры, все работники. Но при внутреннем аудите воз-

можно возникновение конфликта интересов кадровых подразделений при подведении итогов аудирования.

3. Самоаудит проводят специалисты кадровой службы предприятия.

Независимо от того, кто проводит аудиторскую проверку, необходимо подготовить письменный отчет. Отчет должен содержать:

- методику проведения аудита;
- формулировку конкретных наблюдений в отношении состояния УЧР;
- необходимые рекомендации по улучшению деятельности кадровых служб, что является обоснованием для очередного этапа принятия кадровых решений;
- показатели и критерии оценки эффективности проводимой работы.

Заключительный отчет направляется в адрес высшего руководства организации, а также доводится до сведения работников кадровых подразделений, для того чтобы добиться более высокой степени приверженности внедрению этих рекомендаций.

### **3. Методы и типы аудита персонала**

Выделяют три основные группы методов.

1. Организационно-аналитические методы направлены на проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. В наибольшей степени на прибыльность (эффективность) организации влияют следующие показатели: использование рабочей силы, рабочего времени; качество, производительность и оплата труда.

Источниками данной информации служат документация и отчетность организации:

- баланс трудовых ресурсов организации;
- описание работ и спецификации;
- должностные инструкции;
- данные об издержках на наём, увольнение, обучение и переподготовку кадров;
- анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности;

– отчеты об уровне профессиональной заболеваемости, производственного травматизма и т. д.

2. Социально-психологические методы направлены на проведение самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий.

Данная группа методов используется для оценки:

- удовлетворенности трудом;
- отношения к работе;
- взаимоотношений в коллективе;
- мотивации к труду;
- эффективности деятельности руководства;
- эффективности системы вознаграждений и компенсаций.

3. Экономические методы основаны на сравнении экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами либо со средними или лучшими в отрасли показателями.

Оцениваемые показатели:

- конкурентоспособность организации на рынке труда;
- эффективность функционирования служб управления персоналом;
- эффективность самого аудита персонала.

Типы аудита персонала приведены в табл. 15.

Таблица 15

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	Оперативный (специальный)	Проводится по оперативному распоряжению руководства
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью с неизменными методиками и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный	Охватывает все объекты
	Локальный	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	Тематический	Включаются все объекты, но по одной теме
3. Методика анализа	Комплексный	Используется весь арсенал методов
	Выборочный	Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике – выборке
4. Уровень проведения	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства
	Управленческий	Оценка производится на уровне линейных руководителей
	Тактический	Оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций)
	Внутренний	Проводится работниками самой организации

#### 4. Психологический и этический аспекты аудита

Вопросы доступа к информации о работнике являются сложными и деликатными, так как, во-первых, для определения эффективности УЧР организации необходимо иметь максимально полную информацию о человеческих ресурсах, во-вторых, каждый работник должен быть уверен в определенной степени конфиденциальности информации, которую он сообщает о себе кадровым подразделениям.

В связи с этим необходимо соблюдать некоторые психолого-этические принципы аудита:

- *уважение к человеку* – к людям нельзя относиться как к средству достижения своих целей;
- *взаимное уважение* – стороны, вовлеченные в процесс аудита, должны уважать потребности и запросы друг друга;
- *беспристрастность* – процедура аудита должна проводиться беспристрастно, чтобы ограничить неблагоприятное влияние на работников;
- *прозрачность* – работники, которых затрагивает процедура аудита, должны иметь возможность проверить, на каком основании аудит проводился и каковы его результаты.

Одним из этических аспектов, на которые регулярно должны обращать внимание специалисты кадровых подразделений, является право работника на проверку информации, хранящейся в его файле. Кроме того, необходимо учитывать типы информации, хранящиеся на этих файлах, и методы, применяемые для получения этой информации.

Наиболее распространенные учетные данные, которые ведут работодатели:

- данные по оценкам выполнения;
- истории получения различных ставок заработной платы;
- данные о применявшихся мерах дисциплинарного воздействия;
- дополнительные данные или высказывания в отношении точности содержащихся в этих файлах подробностей, что обеспечивает точность ведения учета человеческих ресурсов организации.

Однако многие работодатели предпочитают иметь некоторую информацию о своих работниках, которая скрыта от них и хранится в отдельных файлах или личных делах.

Это может быть следующая информация.

1. Текущий файл, содержащий информацию о служащих за последние несколько лет.
2. Конфиденциальный файл, содержащий такую информацию, как рекомендательные письма и оценки возможности служебного роста.
3. Конфиденциальный медицинский файл для профессий, требующих медицинского освидетельствования.
4. Индивидуальный файл персонала, содержащий старую информацию, которая не является конфиденциальной и не относится к медицинским льготам.

## **5. Зарубежный опыт аудита УЧР**

При проведении аудита УЧР особое значение принадлежит анализу показателей использования бюджета кадровой службы в целом и по отдельным направлениям работы. В России подобный анализ практически не проводится. Зарубежные предприятия принимают участие в обследованиях и анкетных опросах для того, чтобы впоследствии воспользоваться полученными на основе этих

опросов средними данными и рекомендуемыми нормативами для оценки своей деятельности в области подбора, обучения персонала, оплаты его труда. В середине 90-х годов XX века был проведен опрос работников кадровых служб 600 американских предприятий в 20 отраслях. В результате опроса были получены данные, характеризующие средние показатели численности службы управления персоналом в расчете на 100 работников предприятия. Этот показатель измеряется в зависимости:

- 1) от состава работников (чем больше доля специалистов – «белых» и «золотых» воротничков, тем он выше);
- 2) отраслевой принадлежности (в банках он выше, чем в среднем по всем обследованным предприятиям);
- 3) численности работников предприятия (для предприятий с численностью занятых меньше 250 человек он составляет 1,6 в расчете на 100 работников, свыше 2500 – 0,3).

Расходы на управление персоналом в среднем по группе обследованных американских компаний составляют 828 долларов на одного работника, т. е. бюджет службы управления персоналом для организации с численностью свыше 10000 человек составлял примерно 8280000 долларов.

На подбор одного нового сотрудника американские компании в среднем тратят свыше 2500 долларов, время заполнения одной вакансии составляет в среднем 15 дней.

В Германии в концерне «Маннесман» (общая численность персонала – 123 тыс. человек) в службе УЧР занято 600 специалистов, вопросами подготовки кадров занимаются 335 человек. Бюджет службы управления персоналом составляет примерно 20 млн марок, или 20 тыс. марок на одного работника.

*Возможные затраты и потери в связи с сокращением персонала*

*1. Прямые затраты в связи с высвобождением работников*

Расходы: гарантированное выходное пособие, дополнительные компенсации, стимулирование добровольного ухода из компании, повышение квалификации и обучение с целью трудоустройства.

## *2. Косвенные потери и затраты на тех, кто остается работать на предприятии*

Расходы: обучение и переобучение тех, кто остался, снижение производительности труда у тех, кто будет выполнять функции высвобожденных работников.

## *3. Социальные последствия и потери на уровне предприятия*

Расходы: снижение доверия к руководству у тех, кто остался работать, стресс, психологическая травма у тех, кто был уволен.

## *4. Проблемы на уровне общества*

Расходы: утрата профессиональных навыков в связи с отсутствием работы в течение длительного времени, нарушение привычных социальных связей и круга общения в период безработицы, алкоголизм, наркомания, вступление в криминальные структуры в условиях долговременной безработицы.

Сопоставление показателей, характеризующих положительные результаты сокращения персонала, с затратами на его осуществление, а также возможными социально-экономическими последствиями, применяемое в этой области решений, дает возможность сделать вывод об эффективности решений по обеспечению оптимальной численности персонала и регулированию занятости.

## 3. ПРАКТИКУМ

### Тема 3.1. Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция менеджмента

Если вы изучите (даже просто прочитаете) рекомендуемую литературу, то сможете ответить на следующие **вопросы, предлагаемые для самоконтроля**.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами (УЧР). Составить таблицу об этапах развития концепции УЧР.
2. Характеристика кадровых решений организации. Показать классификацию кадровых решений в зависимости от основных признаков (функционального, производственного и др.).
3. Основные составляющие стратегии УЧР и их возможные варианты. Составить таблицу стратегии УЧР.
4. Факторы, влияющие на принятие стратегических кадровых решений. Составить таблицу основных факторов, определяющих стратегию УЧР. Дать краткую характеристику факторов, приведенных в таблице.
5. Составить таблицу и дать характеристику жизненного цикла организации и УЧР.

#### **Тест 1. УЧР как стратегическая функция менеджмента**

##### **1. Что относится к специфическим целям УЧР?**

- 1) адаптация к изменениям;
- 2) эффект и эффективность;
- 3) сокращение текучести.

**2. Что являлось основным объектом управления в период с 1930 по 1940 год?**

- 1) профсоюзы, социальное партнерство;
- 2) технология производства;
- 3) движение кадров.

**3. В каком году официально начало формироваться УЧР как специализированная функция в организации?**

- 1) незадолго до 1900;



- 2) в 1890;
- 3) 1910.

**4.** Какой из перечисленных признаков не относится к классификации кадровых решений?

- 1) функциональный признак;
- 2) степень стратегической направленности принимаемых кадровых решений;
- 3) оперативная направленность.

**5.** К какому признаку относятся области формирования человеческих ресурсов, их развитие, перераспределение и использование?

- 1) функциональному;
- 2) производственному;
- 3) содержанию принимаемых решений и их роли в управлении организацией.

**6.** Благодаря чему матричная система построения организаций приобретает большую гибкость и мобильность?

- 1) сочетанию функционального и производственного характера;
- 2) только функциональному характеру;
- 3) только производственному характеру.

**7.** Какой из нижеперечисленных показателей не является одной из основных стратегий УЧР?

- 1) оценка персонала;
- 2) развитие персонала;
- 3) жизненный цикл организации.

**8.** Укажите внутреннего клиента организации.

- 1) персонал компании;
- 2) потребители;
- 3) партнеры по бизнесу.

**9.** Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению – это...

- 1) миссия организации;
- 2) стратегия организации;
- 3) политика организации.

**10.** Августовский кризис был:

- 1) в 1995 г.
- 2) 1998 г.
- 3) 1980 г.

**11.** Программа сокращения персонала приводит:

- 1) к повышению производительности труда оставшейся части работников;
- 2) резкому понижению производительности труда;
- 3) дополнительным издержкам на предприятии.

**12.** В процессе своей деятельности организация стремится:

- 1) к полному удовлетворению потребностей покупателя;
- 2) удовлетворению собственных потребностей и потребностей своих сотрудников;
- 3) 1, 2.

**13.** Сколько стадий обычно проходит организация в процессе своего развития?

- 1) 2;
- 2) 4;
- 3) 6.

**14.** На какой стадии развития организации принятые решения оказывают кардинальное влияние на ее судьбу и дальнейшее развитие?

- 1) становление;
- 2) рост;
- 3) зрелость.

**15.** На какой стадии развития при подборе персонала осуществляется поиск талантливых специалистов и организаторов производства?

- 1) становление;
- 2) зрелость;
- 3) сокращение производства.

### **Дискуссия по конкретной ситуации «Ошибка, которая дорого стоила»**

В 1980-е годы сборная Сан-Франциско по футболу четыре раза выигрывала Суперкубок США. Команда считалась лучшей среди профессионалов и была провозглашена командой десятилетия. Одна из причин этого успеха – система отбора игроков, которую отработал главный тренер этой команды Тони Раззано, считавшийся мастером в искусстве выбирать из массы кандидатов потенциальных чемпионов.

Система не представляла собой ничего особенного. Она подтвердила свою эффективность после того, как главный тренер допустил ошибку в выборе центрального нападающего, поставив на его место Джима Миллера.

Во время отборочной тренировки на пустом стадионе Раззано увидел, как Миллер совершил подряд десять рывков к воротам противника, раз за разом пушечным ударом отправляя мяч в сетку ворот. Затем он проделал еще десять выходов, сняв бутсы, – и мяч еще десять раз подряд побывал в воротах, несмотря на все усилия вратаря и защитников. Миллер выглядел настоящим суперменом. Раззано, основываясь на результатах Миллера, показанных в тот день, рекомендовал его в качестве центрального нападающего команды, и с ним был заключен контракт. «Мне казалось, что это был безошибочный выбор», – говорил Раззано позже. Но, столкнувшись на настоящем игровом поле с реальностью – рев трибун, ветер, грубая игра соперников и постоянный жесткий прессинг защитников, – Джим Миллер явно не мог справиться с таким напряжением. После трех неудачных игровых сезонов контракт с ним был расторгнут. Этот случай стал переломным моментом для Тони Раззано. Единственный раз он отступил от своих принципов, и команда дорого заплатила за это.

После ухода Миллера при выборе ключевых игроков Раззано настаивал на том, чтобы тренеры наблюдали за кандидатами в игре на протяжении как минимум 200 матчей. «Когда ты посмотрел игрока в стольких играх, то хорошо знаешь, что он может и чего не может», – говорил Раззано.

Другие команды Национальной футбольной лиги США обычно отбирали новых игроков непосредственно на показательных тренировках, куда ежегодно приглашались кандидаты со всей страны. Эти спортсмены демонстрировали по заданию тренеров свою силу в элементарных упражнениях, таких как бег на средние дистанции, отжимания, прыжки в высоту и удары по воротам, но на пустом стадионе. Однако, когда Тони Раззано говорил «200 матчей», он имел в виду реальные показатели в различных ситуациях реальной жизни.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем состояла система отбора персонала главного тренера сборной команды Сан-Франциско по футболу Тони Раззано? Чем она отличалась от практики отбора игроков в другие команды Национальной футбольной лиги США?
2. Какую ошибку допустил Тони Раззано, пригласив в команду Джима Миллера? Встречались ли в вашей практике подобного рода ошибки?
3. Какие еще ошибки при отборе персонала вам известны?
4. Какую роль в предупреждении подобного рода ошибок играет формализованная кадровая политика организации?

### ***Рекомендуемая литература***

1. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 236 с. — Гл. 1. — § 1.1.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : практикум / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2002. — Гл. 1. — § 1.1.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2006. — Гл. 1. — § 1.1–1.3. — Табл. 1.2. — С. 32.
4. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. — М. : ИНФРА-М, 2000. — Учебный элемент № 1. — § 1.3–1.5.
5. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. — М. : Аспект-Пресс, 2003. — Тема 1. — С. 117–123.

## **Тема 3.2. Методология управления человеческими ресурсами**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Стратегия УЧР.
2. Цели, задачи и функции УЧР.
3. Основные подходы к УЧР организации.
4. Инновационные стратегии организации.

### ***Кейс-стади «Концепция УЧР»***

Кейс-стади («изучение ситуации») – сжатая во времени деловая игра, предполагает свободное изменение ситуации в результате импровизированных действий игроков, поведение которых привязано к одной или нескольким заданным ситуациям.

### ***Ситуация***

Характеристику японского и американского подходов к УЧР организации представить в виде таблицы по следующим критериям.

1. Основа организации.
2. Отношение к работе.
3. Конкуренция.
4. Гарантии для работников.
5. Принятие решений.
6. Делегирование власти.
7. Отношения с подчиненными.
8. Метод найма.
9. Оплата труда.

### ***Задания***

1. Определить специфику российского подхода к УЧР.
2. Описать основные черты такого подхода, используя критерии таблицы из пункта «Ситуация».
3. Рассмотреть ситуации применительно к условиям плановой и рыночной экономики России.
4. Полученные выводы оформить в виде таблицы, учитывая вышеприведенные критерии.

## Тест 2. Самооценка деловых и личностных качеств менеджера

Используя методику Ф. Фидлера, студенты выявляют определенный оптимум в развитии способностей и интеллекта, необходимых для УЧР, и свои личные качества.

Вспомните, пожалуйста, двух знакомых вам людей, одного из которых считаете привлекательным (друг, приятель, человек, общение с которым доставляло вам удовольствие), а другого — непривлекательным (общения с которым старались избегать). Это должны быть обязательно реальные, а не вымышленные лица — те, с кем вы вместе учились или работали и кто занимал с вами формально одинаковое положение (не был вашим руководителем или подчиненным). Имена и фамилии этих людей писать не нужно. Мысленно представьте их себе и постарайтесь определить, в какой мере им свойственны перечисленные ниже качества. Эти качества оцениваются по 9-балльным шкалам (табл. 16, 17). Слова слева и справа от шкалы обозначают противоположные качества. В каждой шкале вам надо обвести кружком соответствующую цифру (только одну из девяти).

Закончив работу со шкалами, подсчитайте суммы баллов по разделу (А) и разделу (Б).

Таблица 16

### Оценка приятного вам человека (А)

Изобретательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ненаходчивый
Ответственный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Безответственный
Подготовленный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Неподготовленный
Серьезный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Поверхностный
Надежный работник	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ненадежный работник
Владеет собой	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Собой владеть не умеет
Деловой	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Разгильдяй
Инициативный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ведомый
Деятельный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ленивый
Всегда готов помочь	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Безразличен к окружающим
Умный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Глупый
Доброжелательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Подозрительный
Вежливый	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Грубый
Щедрый	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Жадный

Скромный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Надменный
Альтруист	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Эгоист
Жизнерадостный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Мнительный
Честный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Лживый
Мягкий	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Деспотичный
Эрудированный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Мало знающий

Подсчитывается сумма баллов.

Таблица 17

### Оценка неприятного вам человека (Б)

Изобретательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ненаходчивый
Ответственный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Безответственный
Подготовленный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Неподготовленный
Серьезный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Поверхностный
Надежный работник	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ненадежный работник
Владеет собой	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Собой владеть не умеет
Деловой	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Разгильдяй
Инициативный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ведомый
Деятельный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ленивый
Всегда готов помочь	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Безразличен к окружающим
Умный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Глупый
Доброжелательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Подозрительный
Вежливый	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Грубый
Щедрый	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Жадный
Скромный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Надменный
Альтруист	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Эгоист
Жизнерадостный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Мнительный
Честный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Лживый
Мягкий	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Деспотичный
Эрудированный	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Мало знающий

Подсчитывается сумма баллов.

Вычисляется разность между суммами баллов по разделам А и Б:

$$\Delta = \Sigma A - \Sigma B.$$

Величина  $\Delta$  характеризует стиль поведения индивида по отношению к окружающим его людям. Чем выше значение  $\Delta$ , тем боль-

ше его эмоции влияют на рациональную оценку качеств человека. Степень этого влияния сказывается на таких параметрах отношения данного индивида к другим людям, как «мягкость – жесткость» и «объективность – пристрастность». Низким значениям  $\Delta$  соответствуют мягкость и объективность, высоким – жесткость и пристрастность.

$\Delta < 20$ : «**мягкость**». Объективность, способность видеть и положительные и отрицательные качества человека, терпимость в оценке людей – даже тех, кто не вызывает симпатии. Вместе с тем ровность отношения к окружающим зачастую оборачивается недостатком ярко выраженных эмоциональных привязанностей, недостаточно энергичной поддержкой близких людей. Склонность к мягкому стилю руководства.

$20 < \Delta < 40$ : «**уравновешенность**». Эмоциональное отношение к людям, симпатии и антипатии к ним не мешают объективно оценивать их личные качества, достоинства и недостатки. В стиле руководства – сочетание мягкости и твердости.

$40 < \Delta < 60$ : «**жесткость**». Оценка людей зависит от эмоций, которые они вызывают: недостатки «хороших» людей не замечаются или преуменьшаются, а их достоинства преувеличиваются, и наоборот, у «плохих» недооцениваются их достоинства и преувеличиваются недостатки. Тенденция к авторитарному стилю руководства.

$\Delta > 60$ : «**сверхжесткость**». Необъективен, пристрастен, в отношениях с окружающими руководствуется прежде всего своими эмоциями, подчиняет им оценку людей. Четко разделяет «своих» и «чужих»; в тех, кому симпатизирует, видит только позитивные черты, а в тех, кто не нравится, – одни недостатки. Разочаровавшись в ком-то, может резко менять оценку его личности на прямо противоположную. Придерживается командно-авторитарного стиля руководства.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 2. – § 7 ; – Ч. 10. – § 41.
2. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – 528 с. – Гл. 1. – § 1.1, 1.2. – С. 20–23.



3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : практикум / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – Гл. 2. – § 2.1. – С. 33–34.
4. Психология : учеб. / под ред. А.А. Крылова. – М., 1998. – С. 188–192.
5. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – Гл. 2. – § 3. – С. 67–69.

#### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

### **Тема 3.3. Культуроориентированное руководство персоналом**

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Технология организации «кросс-культурных тренингов» (отечественный и зарубежный опыт).
2. Конкуренция национальных особенностей управления в России, Германии, США, Японии.
3. Зарубежный опыт управления и возможности его использования в российских условиях.

#### ***Дискуссия «Эффективность обучения национальным особенностям управления»***

##### *Темы для дискуссии*

1. Тренинги для персонала по проблемам национальных особенностей УЧР:
  - 1) характеристика тренингов;
  - 2) эффективность проведения тренингов;
  - 3) критерии эффективности проведения тренингов.
2. Особенности трудовых отношений в России.
3. Культурные ценности и общественные нормы поведения в России.
4. «Культурный шок», его проявления и стадии развития.

### **Тест 3. Культуроориентированное руководство персоналом**

#### **1. Что такое кросс-культурный тренинг?**

- 1) приобретение знаний путем чтения книг, просмотра фильмов, прослушивания академических курсов;
- 2) осуществляется с помощью культурных ассимиляторов, состоящих из описаний ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи разных культур;
- 3) метод активного развивающего обучения, позволяющий сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, подготовиться и преодолеть последствия культурного шока;
- 4) групповые занятия для повышения квалификации.

#### **2. Какие культуры выделяют по отношению ко времени?**

- 1) моноактивные, полиактивные и реактивные;
- 2) моноактивные и реактивные;
- 3) моноактивные, полиактивные и низкоконтекстуальные;
- 4) моноактивные, полиактивные, реактивные, высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные.

**3. Глубокие исторические корни – общины, колхозы; долгие годы общественные интересы провозглашались выше, чем личные; констатируется высокая степень влияния коллектива на личность и др. Для какого критерия оценки основных социально-культурных ценностей России характерна данная аргументация?**

- 1) уровень коллективизма;
- 2) дистанция власти;
- 3) избегание неопределенности;
- 4) отношение к роли женщины в обществе.

**4. Основные духовные и исторические ценности, а также особенности поведения людей в той или иной стране, которые формируют ее принципиальные отличия от других стран, составляют ее уникальность и неповторимость по сравнению с другими странами, называют..**

- 1) национальными ценностями;
- 2) национальной культурой;
- 3) культурными особенностями;
- 4) национальными особенностями.

**5. Что стоит на 1-м месте в иерархии управленческих ценностей в России?**

- 1) забота руководителей о себе, своем личном благополучии;
- 2) забота о работниках;
- 3) забота о потребителях, клиентах;
- 4) забота об акционерах.

**6. Воспитание людей семьей, школой, местной религией, бизнесом, жизнью. Какому из критериев оценки базовых социально-культурных ценностей присуща данная характеристика?**

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти;
- 3) избежание неопределенности;
- 4) отношение к роли женщины в обществе.

**7. К какому числу уровней оценки обычно сводится схема Киркпатрика?**

- 1) 5;
- 2) 6;
- 3) 3;
- 4) 4.

**8. Система учета, планирования, контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности — это...**

- 1) инструмент управления;
- 2) контроллинг;
- 3) методика управления;
- 4) инструмент дистанции.

**9. Транснациональные корпорации:**

- 1) устанавливают систему международного производства, основанную на размещении филиалов во многих странах мира;
- 2) устанавливают систему производства, основанную на размещении филиалов внутри одной страны;
- 3) контролируют систему производства предприятий;
- 4) контролируют систему производства одной страны.

**10.** В какой стране время не ценится как важнейший ресурс?

- 1) США;
- 2) Россия;
- 3) Германия;
- 4) Великобритания.

**11.** Показатель России по уровню индивидуализма составил:

- 1) 36;
- 2) 28;
- 3) 26;
- 4) 25.

**12.** Вид тренинга подбирается из следующих параметров (укажите лишний):

- 1) участники;
- 2) тематика;
- 3) время;
- 4) уровень проблем.

**13.** Сколько времени обычно продолжается «культурный шок»?

- 1) 1–2 месяца;
- 2) 2–4 месяца;
- 3) 4–6 месяцев;
- 4) 6–8 месяцев.

**14.** Перечислите основные критерии оценки базовых социально-культурных ценностей:

- 1) – индивидуализм;
  - дистанция власти;
  - корпоративная культура;
  - избежание неопределенности.
- 2) – индивидуализм;
  - дистанция власти;
  - избежание неопределенности;
  - отношение к роли женщины.
- 3) – индивидуализм;
  - корпоративная культура;
  - ценностные позиции;
  - отношение к роли женщины.

- 4) – ценностные позиции;  
 – избегание неопределенности;  
 – индивидуализм;  
 – дистанция власти.

**Тест 4. Какой вид организационной культуры вам больше всего подходит**

Тест позволит студенту определить будущий выбор организации, тип культуры которой соответствует его индивидуальным склонностям.

**Инструкция**

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки (табл. 18):

- «ПС» («полностью согласен»);  
 «С» («согласен»);  
 «Н» («не уверен»);  
 «НС» («не согласен»);  
 «АНС» («абсолютно не согласен»).

Таблица 18

Табель утверждений

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения преимущественно на неформальной основе					

Используя ключ, подсчитайте баллы (табл. 19).

Таблица 19

### Оценка организационной структуры

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	+2	+1	0	-1	-2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас должно получиться между +14 и -14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «-») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

## **Практическая работа**

### **Алгоритм выполнения практической работы**

1. Определить содержание «кросс-культурного тренинга» для менеджеров из зарубежных стран. Страна выбирается на усмотрение студентов. Определить национальные особенности страны.

2. Содержание тренинга на 5 дней.

Дать рекомендации по управлению персоналом в России менеджерам, предполагающим осуществить хозяйственную деятельность на территории нашей страны.

### **Рекомендуемая литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. — 8-е изд. / . — СПб. : Питер, 2007. — 831 с. — Ч. 3. — § 13.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 236 с. — Тема 1.3.
3. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов/ В.П. Пугачев. — М. : Аспект-Пресс, 2003. — Тема 9. — С. 176–177.

### **Периодические издания**

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.4. Процесс подбора персонала**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Основные методы подбора персонала.
2. Базовые современные концепции, лежащие в основе процесса подбора персонала.
3. Всесторонний анализ проблем, возникающих при подборе персонала.
4. Стратегии подбора персонала.

5. Система критериев при выборе кадрового агентства для набора кандидатов.

### ***Деловая игра «Работа кадрового агентства»***

#### ***Описание ситуации (разрабатывает ответственная группа)***

Кадровое агентство «Х» (дать название) работает более 10 лет на рынке рекрутинговых услуг. У него большое количество клиентов. Агентство осуществляет подбор кадров для промышленных предприятий г. Тольятти.

- Сформулировать политику агентства «Х» в области подбора кадров.
- Определить фирму (компанию), которая обратилась в агентство «Х» с просьбой о дополнительном подборе персонала в связи с расширением предприятия, обусловленным выпуском новой продукции.
- Определить состав и количество необходимого персонала.

#### ***Задания (для работы всей группы)***

1. Определить, к какой категории агентств относится агентство «Х».
2. Определить условия взаимодействия и оплаты работы кадрового агентства и фирмы-заказчика.
3. Составить личностную спецификацию по затребованным должностям.
4. Составить схему процесса поиска и отбора каждого кандидата на вакантную должность.
5. Составить генеральный договор между кадровым агентством «Х» и предприятием-заказчиком.

Определить форму документа, который будет отображать выполненную агентством работу и явится основанием для оплаты этой работы.

#### ***Описание хода деловой игры***

1. Группа разбивается на четыре подгруппы, каждый член которой является работником кадрового агентства «Х».
2. Каждая подгруппа разрабатывает основные ответы к задачам игры.
3. Каждая подгруппа выступает перед всеми членами группы и объясняет выбор своего решения.



## **Тест 5. Оценка кандидата на рабочее место**

Данный тест позволит определить студентам собственные умения проводить интервью (отборочное собеседование), а также степень усвоения соответствующей темы учебного курса.

### ***Инструкция***

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой «П» («правильно») или «Л» («ложно»).

### ***Опросник***

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
2. Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом.
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет кроме всего прочего сделать вывод, является ли он коммуникабельным или нет.
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в личной жизни, следует опустить из соображений тактичности.
8. Ответ на вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.
9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.
12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.

13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

### **Оценка результатов**

Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом: отметка «Л» присваивается вопросам 1, 6, 13, 14, а отметка «П» – вопросам 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

### **Индивидуальное задание**

1. Тест «Почерк и характер». Используя инструкцию к тесту, определить по почерку характер своего друга (подруги) и сопоставить со своим личным мнением о характере.
2. Пользуясь инструкцией, выполнить дома упражнение «Качественный анализ почерка». Отчет о выполнении представить на следующем занятии.

### **Инструкция**

Напишите под диктовку текст в семь–десять строк. Оцените почерк по предлагаемым факторам (табл. 20), для чего в каждой из семи секций выберите один показатель.

Таблица 20

Оценка почерка

1. Размер букв	Баллы
Маленькие	7
Очень маленькие	3
Средние	17
Крупные	20
2. Наклон букв	Баллы
Левый	2
Резкий влево	5
Правый	14

Резкий вправо	6
Прямое написание	10
3. Форма букв	Баллы
Округлые	9
Бесформенные	10
Угловатые	19
4. Строчки	Баллы
«Ползут» вверх	16
Прямые	12
«Скользят» вниз	1
5. Нажим	Баллы
Легкий	8
Средний	15
Сильный	21
6. Особенности написания букв в словах	Баллы
Склонность к соединению	11
Склонность к отделению	18
Смешанный стиль	15
7. Общее впечатление о почерке	Баллы
Старательный	13
Неровный	9
Небрежный	4

### **Оценка результатов**

Определите набранную вами сумму баллов и сделайте выводы о себе.

**38–51** – люди со слабым здоровьем;

**52–63** – люди робкие, пассивные, флегматичные;

**64–75** – люди нерешительные, кроткие, наивные, однако не лишённые чувства собственного достоинства;

**76–87** – люди, отличающиеся общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

**88–98** – люди с устойчивой психикой, отважные, смекалистые, инициативные;

**99–109** – люди, обладающие быстротой ума и независимостью суждений, вспыльчивые, эгоистичные;

**110–121** – трудноуправляемые люди.

При графологическом анализе рукописного текста следует учитывать следующие показатели.

Частые тире, особенно большой длины и с нажимом, – агрессивность. Длинные петли, особенно в нижней части букв (в резуль-

тате получают узкие буквы) – деловитость и склонность скорее к материальному, чем к духовному.

Незаконченные петли нижней части букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) – консерватизм.

Тяжелые петли нижних букв – нерешительность.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – 528 с. – § 9.6, 9.8.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Гл. 2. – § 2.1.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – Гл. 5. – § 5.1. – С. 144–151.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – Гл. 6. – § 6.1.
5. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – Тема 22. – С. 272–275.
6. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 5. – § 5.1–5.5.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## Тема 3.5. Система отбора персонала

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Основные методики отбора и найма персонала.
2. Современные концепции отбора и найма персонала.
3. Анализ проблем, возникающих при отборе и найме персонала.
4. Достоинства и недостатки различных методов тестирования.
5. Система адаптации сотрудников на новом месте.

### **Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»**

*Цель игры* – научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

#### **Описание ситуации**

Объявляется набор в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; подготовки и продвижения кадров; изучения оценки кадров.

Ведущие дают краткую характеристику вышеуказанных групп.

Для отбора претендентов используется панельное интервью. Ведущие дают определение понятию «панельное интервью», указывают его особенности и способ проведения.

#### **Задания**

1. Дать характеристику мотивов, побудивших претендента принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы.
2. Продемонстрировать профессиональную компетентность.
3. Составить рассказ о том, что нового и полезного претендент может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов по пятибалльной системе (можно указать другое количество баллов, определив их критерии) в специальных карточках.

Набравший наибольшее количество баллов будет принят на работу.

### ***Экспресс-диагностика социальных ценностей личности***

Данная диагностика позволит студентам выявить личные, профессиональные и социально-психологические ориентации и предпочтения, которые будут полезны как при выборе характера будущей работы, так и при оценке работника в процессе найма и аттестации кадров.

Диагностику проводят ведущие в соответствии с инструкцией, обрабатывают результаты и дают обоснованную оценку.

### **Тест 6. Система отбора персонала**

#### **1. Что такое адаптация?**

- 1) приспособление организма к новым условиям окружающей среды;
- 2) окружение индивида;
- 3) один из видов тестирования;
- 4) поставленная задача.

#### **2. Тесты на оценку личности...**

- 1) позволяют оценить логику мышления;
- 2) позволяют оценить координацию движений;
- 3) характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях;
- 4) применяются в зависимости от специфических особенностей работы.

#### **3. С чего начинается управление персоналом?**

- 1) с привлечения на работу;
- 2) увольнения с места работы;
- 3) адаптируемого периода персонала;
- 4) отбора персонала.

#### **4. Что входит в этапы отбора персонала?**

- 1) предварительный отбор;
- 2) получение заработной платы;
- 3) знакомство с производством;
- 4) проверка рекомендаций.

## 5. Распространенная ошибка в процессе интервью –

- 1) систематика;
- 2) нецелесообразность;
- 3) сходство интервьюера с кандидатом.

## 6. Альтернативой найму новых работников может быть...

- 1) переквалификация;
- 2) увольнение старых;
- 3) повышение продуктивности работы персонала.

## 7. Виды интервью –

- 1) полное;
- 2) письменное;
- 3) структурированное;
- 4) неструктурированное.

## 8. В каком соотношении чаще всего используют структурированное и неструктурированное интервью?

- 1) 50–50;
- 2) 70–30;
- 3) 30–70;
- 4) 10–90.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – 528 с. – § 9.6, 9.8.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Гл. 2. – § 2.1.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – Гл. 6. – § 6.1.
4. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – Тема 22. – С. 272–275.
5. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 5. – § 5.1–5.5.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.6. Высвобождение персонала**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Планирование процесса высвобождения персонала.
2. Социально-психологические программы поддержки высвобождаемых работников.
3. Критерии высвобождения персонала.
4. Особенности работы по управлению персоналом в период реорганизации и сокращения производства.
5. Возможные альтернативы сокращению персонала.

### ***Кейс-стади «Пора отставки»***

#### ***Описание ситуации***

Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

#### ***Задания***

1. В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера?
2. В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

Для решения использовать закон Паркинсона о прохождении фаз служебного пути.

***Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причине увольнения»***

#### ***Алгоритм решения***

1. Сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала.



2. Изложить состав и содержание причин увольнений и соответствующих им статей КЗоТ.
3. Составить таблицу, отражающую соответствие причин увольнений мероприятиям, предусмотренным программой работ при высвобождении персонала.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 831 с. — Ч. 7. — § 24–29.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 236 с. — Гл. 3. — § 1–3.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2002. — § 5.5. — С. 195–199.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2006. — Гл. 6. — § 6.1, 6.2.
5. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. — М. : ИНФРА-М, 2000. — Учебный элемент № 5.

#### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

### **Тема 3.7. Аттестация молодого специалиста**

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Основные принципы построения эффективной системы оценки персонала.
2. Современные методы оценки персонала и рациональная сфера их применения.

3. Современные концепции социализации и оценки персонала.
4. Основные этапы социализации и оценки персонала.

### **Упражнение «Аттестация молодого специалиста»**

**Цель:** используя методику Д.К. Саута – Г. Воробьева, оценить навыки и качества студентов как будущих специалистов в области управления персоналом.

#### **Алгоритм выполнения**

1. Студенты произвольно разбиваются на группы по 2 человека и производят оценку навыков и качеств друг друга в соответствии с перечнем, состоящим из 33 вопросов (вопросы готовят ведущие).
2. Перечень вопросов разделен на пять групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20, всего 100.
3. На основе числа, оценивающего то или иное качество, необходимо поставить свой балл в пределах от 0 до этого числа.
4. Подсчитать число баллов отдельно по группам (оно не должно быть более 20) и общее число баллов (не более 100).
5. Полученные данные прокомментировать по отдельным группам навыков и в целом.
6. Провести сравнительный анализ в целом по количеству набранных баллов и оценить основные группы качеств студентов.

### **Тест 7. Оценка персонала**

**1.** Какой из методов не является методом оценки персонала?

- 1) метод оценки по критическим ситуациям;
- 2) метод сравнения работников друг с другом;
- 3) метод по усмотрению.

**2.** Что такое «центр оценки персонала»?

- 1) комплексный метод оценки персонала;
- 2) организация, занимающаяся оценкой;
- 3) центр тестирования.

**3.** Что является первым этапом при оценке персонала?

- 1) определение целей оценки;
- 2) определение субъекта оценки;
- 3) разработка критериев.

**4. Что не является «задачей оценки»?**

- 1) стимулирование;
- 2) обучение;
- 3) бизнес-план.

**5. Какой из методов оценки персонала является одним из наиболее популярных методов за рубежом, а в последнее время и в России?**

- 1) метод оценки и управления по целям;
- 2) балльная система оценки;
- 3) метод оценок по критическим ситуациям.

**6. Какова главная цель оценки работников?**

- 1) повышение эффективности работы;
- 2) увольнение;
- 3) понижение в должности.

**7. Оценка работников должна осуществляться в тесной увязке:**

- 1) только со стратегией;
- 2) только с кадровой политикой;
- 3) со стратегией и кадровой политикой.

**8. Какой из критериев не входит в критерии оценки персонала?**

- 1) качество работы;
- 2) предоставление обратной связи;
- 3) присутствие на работе.

**9. При каком методе достигается наиболее объективная оценка?**

- 1) метод оценки и управления по целям;
- 2) большая система оценок;
- 3) при сочетании и долговременном использовании нескольких методов.

**10. Сколько выделяют этапов применения центра оценки?**

- 1) 10;
- 2) 7;
- 3) 9.

11. От кого(чего) в большей степени зависит эффективность оценки персонала?

- 1) от персонала;
- 2) организации;
- 3) руководителя.

12. Какое другое название имеет центр оценки?

- 1) ассесмент-центр;
- 2) тест-центр;
- 3) тренинг-центр.

13. На каких методах основано большинство подходов, применяемых на практике при оценке персонала?

- 1) метод оценки по критическим ситуациям;
- 2) метод сравнения;
- 3) метод оценки и управления по целям.

14. Оценка соответствия занимаемой должности, результата работы, личных особенностей, влияющих на результат труда, – это...

- 1) цель оценки;
- 2) составляющая оценки;
- 3) роль оценки.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 2. – § 7. – Ч. 10. – § 41.
2. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – § 9.9. – С. 404–405.
3. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Гл. 3. – § 3.1.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – Гл. 9. – § 9.2.
5. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 6. – § 6.3.

6. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. — М. : Аспект-Пресс, 2003. — Тема 23. — С. 276–277.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема. 3.8. Оплата труда и стимулирование работников**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Основные принципы организации эффективной системы компенсаций.
2. Современные методики оценки поощрения персонала.
3. Дифференциация оплаты труда.
4. Обзор заработной платы при принятии оптимальных кадровых решений.

### ***Кейс-стади «Равенство в оплате труда новых и старых работников»***

***Цель:*** установить причины и просчеты в области компенсационной политики внутри организации; найти возможные предупреждения и разрешения создавшегося противоречия в области оплаты труда работников.

### ***Ситуация***

Сотрудника *N* приняли на работу в строительную компанию три года назад, причем руководство установило ему заработную плату в два раза выше, чем на прежнем месте работы. По результатам ежегодной оценки сотрудник получал только «хорошо» и «отлично». Работа была интересной, и *N* связывал с компанией серьезные ожидания относительно карьерного роста. В компанию на такую же должность пришел сотрудник *K*, которому поручали менее серьезную и ответственную работу. Сотруднику *N* приходилось часто подключаться к проектам *K* на этапах их завершения. Работы у *N* стало значительно больше, т. к. у него оставались его собственные проек-

ты. Вскоре *N* узнал, что *K* приняли на работу с зарплатой, примерно на 30% выше, чем его собственная. Сотрудник *N* решил обсудить это с руководством компании. Он задал вопрос: «Почему зарплата нового сотрудника, не имеющего опыта работы в данной компании, выше, чем у меня и других опытных работников этой компании, находящихся на той же должности?» На что ему ответили, что, хотя руководство согласно с тем, что это не совсем справедливо, для этого были внешние весомые обстоятельства объективного характера, которые вынуждают иногда принимать такого рода несправедливые решения. Сотрудник *N* написал заявление об уходе из компании по собственному желанию, хотя он понимал, что будет жалеть об этом.

### **Задания**

1. Объясните, какие внешние весомые обстоятельства объективного характера могли способствовать формированию описанных выше несоответствий в уровне заработной платы сотрудников компании.
2. Установите причины и просчеты в области компенсационной политики внутри организации, способствовавшие диспропорциям в оплате труда работников.
3. Укажите возможные направления предупреждения подобного рода несоответствий.
4. Расскажите, что необходимо предпринять для разрешения уже создавшегося противоречия.

### **Указания**

1. Для обсуждения и аргументированного решения по конкретной ситуации группа делится на 4 подгруппы.

2. Каждая подгруппа получает дополнительное задание – сформулировать своё отношение к тому, надо ли организациям держать зарплату своих работников «в секрете».

- Приведите аргументы в поддержку данного тезиса.
- Сформулируйте возможные контраргументы.
- Изложите вашу окончательную позицию по данному вопросу.

3. На обсуждение и выполнение дополнительного задания отводится 30 минут.

4. Каждая подгруппа выносит своё решение на общее обсуждение.

## **Тест 8. Оплата труда и стимулирование работников**

**1. Какие три части составляют систему компенсаций?**

- 1) фиксированная, переменная, нематериальная;
- 2) постоянная, временная, социальная;
- 3) заработная плата, премия, аванс.

**2. Что не относится к формам стимулирования?**

- 1) поощрение за увеличение дохода;
- 2) премирование за повышение производительности;
- 3) участие в прибыли;
- 4) участие в общественной жизни организации;
- 5) участие в капитале.

**3. Основные цели организации:**

- 1) усилить мотивацию сотрудника для работы в данной компании;
- 2) затратить как можно меньше денежных средств;
- 3) повысить адаптивные возможности.

**4. К факторам дополнительного вознаграждения относятся:**

- 1) особенности политики и стратегии организации;
- 2) размер оклада;
- 3) внешнеэкономические факторы, рыночная ситуация.

**5. К факторам дифференциации труда не относится:**

- 1) природные ресурсы;
- 2) капитал;
- 3) эффективная мотивация.

**6. Пилотная система мотивации существует:**

- 1) как индивидуальная мотивация;
- 2) для менеджеров активно развивающегося розничного бизнеса, базой для нее являются личные результаты сотрудника.

**7. Что такое каскадность?**

- 1) начало проведения мероприятия с менеджеров высшего звена банка, задающих стандарты и определенный уровень «строгости», и до руководителей отделов;
- 2) так называемая «защита от субъективизма»;

3) заполнение оценочных листов, проведение собеседования, определение направлений развития – для работников всех подразделений.

**8.** Способами регистрации полученных результатов с ростом доходов организации могут быть:

- 1) учёт рабочего времени;
- 2) учёт реализованной продукции, оплаченной потребителем;
- 3) учёт реализованной продукции независимо от её оплаты.

**9.** Реальная заработная плата:

- 1) находится в прямой зависимости от производительности труда;
- 2) находится в обратной зависимости от производительности труда;
- 3) находится в другой области ведения.

**10.** Что такое «грейд»?

- 1) уровень должности сотрудника;
- 2) уровень мотивированности сотрудника;
- 3) уровень наивысшей должности в карьерной лестнице сотрудника.

**11.** Механизм стимулирования в связи с увеличением объёма реализованной продукции предусматривает:

- 1) изменение рабочего времени;
- 2) сохранение рабочего места;
- 3) сохранение гарантированных тарифных ставок.

**12.** Норматив формирования фонда заработной платы может устанавливаться:

- 1) только в процентах;
- 2) только в денежном исчислении;
- 3) в процентах и денежном исчислении.

**13.** Премияльная система включает в себя:

- 1) командную часть;
- 2) индивидуальную часть;
- 3) подчиненную часть.

**14.** Один из путей премияльной системы характеризуется:

- 1) премия выплачивается всем, независимо от их заслуг в компании;
- 2) премия не выплачивается вовсе;
- 3) премия выплачивается самым активным.



**15.** Расположите профессиональные группы в порядке убывания размера заработной платы:

- 1) неквалифицированные работники;
- 2) квалифицированные работники;
- 3) операторы, машинисты;
- 4) служащие, занятые подготовкой информации;
- 5) руководители;
- 6) работники сферы обслуживания, ЖКХ, торговли.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 10. – § 40–47.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 3.2.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 7.

#### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

### **Тема 3.9. Социальные выплаты и льготы**

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Система социальных выплат и льгот в России и за рубежом.
2. Содержание и сфера применения различных социальных выплат и льгот.
3. Гибкие формы предоставления льгот.
4. Примеры системы премирования и льгот на предприятиях г. Тольятти и Самарской области.

### **Кейс-стади «Льготы в компании – для всех одинаковые условия»**

**Цель:** спроектировать конечный результат оптимальной системы предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании.

#### **Ситуация**

В компании «У» два года назад была разработана и реализована Программа предоставления дополнительных льгот для сотрудников компании. Она долго обсуждалась, были выделены значительные средства на её реализацию. Руководство компании ожидало, что внедрение данной системы позволит повысить эффективность работы и снизить текучесть кадров. Кроме того, компания решила занять агрессивную политику на рынке труда отрасли, привлекать лучших специалистов, пользующихся повышенным спросом.

- Перечень основных компенсационных льгот продумывают и предлагают ведущие семинара.
- Возможные варианты реализации Программы предлагают ведущие семинара.

По результатам реализации программы руководство компании решило не отказываться от принятой системы. Было принято решение:

- продумать направления совершенствования действующей практики, с тем чтобы максимально использовать имеющиеся резервы и возможности.

#### **Задания**

1. Одновременно приблизить данную систему к интересам компании и каждого работника.
2. Определить основное назначение действующей в компании системы льгот и компенсаций.
3. Разработать основные этапы решения поставленной руководством проблемы по совершенствованию действующей политики.
4. Спроектировать конечный результат оптимальной системы предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании.

**Разработать систему социальных выплат и льгот для работников организации** (фирмы, компании) района Крайнего Севера и приравненной к нему местности.

- Предусмотреть работу в группе и общее обсуждение.
- Подготовить перечень вопросов для обсуждения.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 10. – § 46.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 3.3.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 7. – С 238–242.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.10. Система поощрений и льгот зарубежных компаний**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что принимают в качестве исходных параметров системы социального развития предприятия?
2. Какие направления включают в себя программы социального развития предприятия Америки, Японии, Германии, Франции и т. д.?
3. Страхование непредвиденных случаев на предприятиях Америки, Японии, Европы.
4. Организация общественной деятельности и досуга в зарубежных компаниях.
5. Особенности социальных программ государственного и местного уровней в Америке, Японии, Европе.
6. Преимущества и недостатки системы поощрений и льгот зарубежных компаний.

### ***Подготовить реферат на одну из тем***

- Система льгот и поощрений на японских предприятиях.
- Составляющие социальной работы (поощрения и льготы) на американских предприятиях.
- Европейская система поощрений и льгот.

### ***Индивидуальная работа по группам***

1. Спроектировать оптимальную систему поощрений и льгот на совместных предприятиях России и Америки; России и Японии; России и Германии; России и Англии и др.
2. Представление и обоснование проектов.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 2. – § 8.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.11. Организация системы обучения сотрудников**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Непрерывность процесса обучения персонала.
2. Потребность в обучении персонала.
3. Особенности различных форм и методов обучения персонала.
4. Рациональные условия реализации процесса обучения на практике.
5. Современные концепции социализации и обучения персонала.
6. Психологический аспект системы обучения персонала.

### ***Кейс-стади «Как обеспечить конкурентные преимущества ОАО «АВТОВАЗ»***

***Цель:*** оживить продажи автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

### **Ситуация**

Основной лозунг ОАО «АВТОВАЗ» — предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражение в пяти базовых ценностях организации:

- 1) заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- 2) стремление к успеху и превосходству;
- 3) командный дух;
- 4) уважение и доверие;
- 5) постоянное совершенствование и развитие.

Лозунг сам по себе достаточно хорош. Но самая трудная задача состояла в воплощении его на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось изучить новую философию продаж, изменить своё отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

1. Слушай внимательно своего покупателя.
2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
3. Старайся превзойти ожидания клиента.
4. Придерживайся культуры взаимоотношений «вы выиграли — мы выиграли».
5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

### **Задания**

1. Для разработки программы обучения торговых консультантов в ОАО «АВТОВАЗ» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.
2. Спроектируйте содержание программы их обучения.
3. Определите, какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае.
4. Проведите предварительную оценку эффективности принимаемых вами решений.

## **Тест 9. Организация системы обучения персонала**

**1.** Развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, привязаны к стратегии компании, – это:

- 1) обучение персонала;
- 2) содержание обучения;
- 3) передача знаний.

**2.** Смысл существования компании, миссия, стратегия, задачи – это уровень проблемной матрицы:

- 1) система;
- 2) структура;
- 3) информация.

**3.** То, что происходит в компании между людьми, как люди живут, взаимодействуют между собой, ритуалы, принципы, ценности – это уровень проблемной матрицы:

- 1) персонал;
- 2) культура;
- 3) структура.

**4.** Какая форма обучения используется, когда за короткое время нужно передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы?

- 2) лекции;
- 3) семинары;
- 4) тренинги.

**5.** Не относится к основным элементам развития персонала в организации:

- 1) обучение персонала;
- 2) повышение квалификации;
- 3) духовное развитие.

**6.** Сколько ступеней имеет профобразование?

- 1) 2;
- 2) 4;
- 3) 3.

7. Система обучения на рабочем месте называется:

- 1) тренер – обучаемый;
- 2) преподаватель – ученик;
- 3) декан – студент.

8. Обучение вне рабочего места:

- 1) более дешевое
- 2) более сложное;
- 3) более эффективное.

9. Совокупность приемов и методов, используемых преподавателем в целях лучшего понимания и усвоения слушателями учебного материала:

- 1) форма обучения;
- 2) тренинг;
- 3) лекция.

10. Способ воздействия на слушателей для достижения поставленных в каждом конкретном случае целей занятия:

- 1) инновационное обучение;
- 1) метод обучения;
- 2) «кейс-стадиз».

11. Одна из разновидностей «кейс-стадиз»:

- 1) метод инцидентов;
- 2) работа в группе;
- 3) видеотренинг.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 9. – § 34–36.
2. Каргашова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Каргашова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 4.1.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 6.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.12. Оценка эффективности программ обучения персонала**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Оценка эффективности затрат на обучение персонала.
2. Критерии оценки положительного эффекта от обучения.
3. Составляющие затрат на обучение.
4. Современная российская практика оценки эффективности программ обучения (конкретные примеры).
5. Зарубежный опыт оценки эффективности программ обучения персонала.

### ***Кейс-стади «Как оценить эффективность затрат на обучение персонала»***

***Цель:*** научиться оценивать положительные результаты от затраченных средств на обучение.

### ***Ситуация***

Сотрудник *К* работает в компании по производству кондитерских изделий пять лет в качестве торгового представителя в отделе продаж. Одной из функций *К* является инструктаж новых сотрудников отдела. В процессе инструктажа *К* предоставляет подробную информацию о клиентах и эффективных способах работы с ними. В отделе управления персоналом открылась новая вакансия – менеджер по обучению персонала, которая была предложена *К*. Руководство организации придавало большое значение обучению и повышению квалификации сотрудников. Сотруднику *К* предстояло разработать программу обучения работников организации на следующий год. Руководитель отдела посоветовал *К* начать с анализа положительных результатов обучения и определения эффек-



тивности затрат на обучение в этом году. В текущем году в компании прошли обучение с отрывом от производства 30 сотрудников (15 менеджеров из различных подразделений прослушали курс по эффективному принятию управленческих решений; 5 торговых представителей – по искусству презентации и управлению конфликтами; 10 человек обучились эффективным методам работы на новом оборудовании).

Для оценки положительных результатов от затраченных на обучение средств  $K$  обратился за помощью к консультантам со следующими вопросами.

### ***Задачи для обсуждения***

1. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения?
2. Можно ли оценить количественно эффект от обучения? Каким образом?
3. Из чего складываются затраты на обучение?
4. Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?

### ***Рекомендации***

1. Участники семинара делятся на четыре группы консультантов.
2. Консультанты анализируют поставленные задачи (по одной для каждой группы).
3. Обсуждаются практические советы консультантов.
4. Информация обобщается и предоставляется менеджеру по обучению персонала.

## **Тест 10. Оценка эффективности программ обучения персонала**

1. Сколько уровней оценки выделил Киркпатрик?

- 1) 2;
- 2) 3;
- 3) 4.

2. Что означает формула ROI?

- 1) возврат затрат на обучение;
- 2) метод обучения;
- 3) оценка обучения.

**3.** Как называется первый уровень оценки обучения Киркпатрика?

- 1) оценка поведения;
- 2) реакция;
- 3) оценка результатов.

**4.** Что такое ROI?

- 1) коэффициент рентабельности инвестиций;
- 2) коэффициент рентабельности предприятия;
- 3) коэффициент затрат.

**5.** Сколько выделяют этапов процесса оценки эффективности инвестиций в обучение персонала (на основе методики Д. Филлипса)?

- 1) 7;
- 2) 6;
- 3) 8.

**6.** По каким трём направлениям анализируется эффект от проведенного тренинга?

- 1) «реакция участников семинара», «знания», «поведение»;
- 2) «знания», «реакция специалистов, проводящих семинар», «поведение»;
- 3) «знания», «поведение», «практическое применение знаний».

**7.** Сколько процентов руководителей высших и средних уровней должны пройти обучение (в год) в системе Росгосстраха?

- 1) 10%;
- 2) не менее 30%;
- 3) не менее 20%.

**8.** Целесообразность применения оценочных процедур определяется:

- 1) в каждом отдельном случае;
- 2) в общем, за несколько лет обучения;
- 3) не имеет значения.

**9.** Подготовку и переподготовку могут проходить...

- 1) внештатные сотрудники;
- 2) только штатные сотрудники;
- 3) все.

**10.** Расходы, связанные с оплатой обучения работников в высших и средних специальных учебных заведениях, при получении ими высшего и среднего специального образования

- 1) уменьшают налогооблагаемую прибыль;
- 2) не влияют на неё;
- 3) не уменьшают налогооблагаемую прибыль.

***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 9. – § 34–36.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 4.1.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 6. – § 6.3.2–6.3.5 ; 6.4.1–6.4.6.

***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

**Тема 3.13. Составление личного жизненного плана**

***Вопросы для самоконтроля***

1. Определение и цели управления карьерой.
2. Факторы, влияющие на планирование карьеры.
3. Этапы становления карьерного роста.
4. Проблемы и противоречия, возникающие на различных этапах карьерного роста.
5. Эффективные программы управления карьерой.
6. Методы планирования карьеры.
7. Перспективы карьерного роста в плоских организациях.

### **Ситуация «Составление личного жизненного плана»**

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, намечились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

1. Оценка жизненной ситуации:

- работа;
- экономическое состояние;
- физическое состояние;
- социальное состояние – человеческие отношения;
- психологическое состояние;
- семейная жизнь.

2. Постановка личностных конечных целей карьеры.

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению личной карьеры.

### **Тест 11. Планирование карьеры**

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется...

- 1) карьерой;
- 2) саморазвитием;
- 3) самореализацией.

2. Этапы деловой карьеры – это:

- 1) отрезки трудовой жизни работника в определённой сфере деятельности на пути достижения целей;
- 2) статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации;
- 3) ступени власти как степень влияния в организации.

3. ...карьеря характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост.

- 1) внутриорганизационная;
- 2) профессиональная;
- 3) межорганизационная.

**4.** ...карьеру охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

- 1) внутриорганизационная;
- 2) профессиональная;
- 3) межорганизационная.

**5.** ...карьеру – это деловая карьера работника, проходящего в разных организациях все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию.

- 1) внутриорганизационная;
- 2) профессиональная;
- 3) межорганизационная.

**6.** Что не относится к «якорям карьеры»?

- 1) непрофессионализм;
- 2) технические навыки;
- 3) увлеченность работой.

**7.** Какая из стадий карьеры существует?

- 1) штрафы;
- 2) увольнение;
- 3) отставка.

**8.** С помощью какого критерия можно определить эффективность управления карьерой?

- 1) увеличение семьи;
- 2) увеличение производительности;
- 3) повышение налогов.

**9.** Что нельзя отнести к методам планирования карьеры?

- 1) обучение и повышение квалификации;
- 2) обращение за помощью к специалистам;
- 3) увольнение с работы.

**10.** Факторами, обеспечивающими карьерную успешность, являются:

- 1) адаптивность;
- 2) активность;
- 3) изменение внешности, имиджа.

**11.** ... – это один из способов управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую.

- 1) адаптация;
- 2) ротация;
- 3) активность.

**12.** Радикальная ротация нецелесообразна, если руководитель:

- 1) занимает должность, не препятствующую его творческому, управленческому развитию;
- 2) стремится усовершенствовать свои профессиональные навыки;
- 3) отличается сниженными адаптационными возможностями.

**13.** Цели карьеры – это цели, которые ставят перед собой:

- 1) человек при поступлении на работу и организация, принимающая его на работу;
- 2) человек при поступлении на работу;
- 3) организация, принимая человека на работу.

**14.** Комплекс мероприятий, направленный на формирование планов действий определённого класса управления, называется:

- 1) планирование карьеры;
- 2) план управленческого развития;
- 3) карьерный рост.

**15.** Этапы планирования карьеры: самооценка, принятие решений и определение целей, планирование действий, движение к цели. Какого этапа не хватает?

- 1) самореализация;
- 2) мотивирование;
- 3) изучение возможностей.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 9. – § 39.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 4.2.

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Практикум : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2002. — Гл. 6. — § 6.1.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **Тема 3.14. Определение стиля управления человеческими ресурсами**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Элементы отношений с работниками.
2. Отношения между работодателями и профсоюзами как система правил.
3. Модель отношений с работниками с точки зрения управления человеческими ресурсами.
4. Политика и стратегия руководства трудовым коллективом.
5. Классификация стилей руководства трудовым коллективом.

### ***Психологический практикум по диагностике управленческой деятельности***

#### ***Тест I. Ориентация***

***Цель*** — выявить склонности к использованию в управлении человеческими ресурсами разных стилей — ориентированного на людей и ориентированного на задачу.

#### ***Тест II. Ваш основной стиль руководства***

***Цель*** — выявить личную предрасположенность к определенному способу действий во взаимоотношениях с другими людьми.

#### ***Тест III. Определение стиля руководства трудовым коллективом***

***Цель*** — определить различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

### **Рекомендуемая литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 9. – § 48–49.
2. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – § 8.4. – С. 355–358.
3. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – Тема 7. – С. 166–170.

### **Периодические издания**

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

### **Тема 3.15. Психологический практикум «Управленческая ситуация и направленность руководителя»**

Выполнить упражнение «Ситуационное использование стилей руководства»

**Цель:** проверить знание классических стилей руководства, определить склонность участников к определенным стилям управления и продемонстрировать необходимость их использования в зависимости от конкретной ситуации.

#### **Тест IV. Управленческая ситуация и направленность руководителя**

**Цель** – используя конкретные ситуации, определить тип ориентации руководителя на выражение личной позиции во взаимоотношениях с людьми.

#### **Тест V. Определение организаторских способностей лидера**

**Цель** – оценить способность студента быть лидером.

#### **Тест VI. Определение сплоченности учебной группы**

**Цель** – определить степень и характер ценностно-ориентированного единства изучаемой учебной группы.



### **Рекомендуемая литература**

1. Батаршев, А.В. Личность делового человека. Социально-психологический аспект / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2003. – § 2.7 – С. 109–110.
2. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2006. – 582 с.
3. Психология менеджмента : учеб. / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
4. Станкин, М.И. Психология управления / М.И. Станкин. – М. : Бизнес-школа, 1999. – 304 с.
5. Урбанович, А.А. Психология управления : учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2007. – 640 с.

### **Тема 3.16. Оценка эффективности принятия кадровых решений**

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Современные методы оценки эффективности УЧР.
2. Сущность аудита человеческих ресурсов.
3. Основные принципы осуществления аудита УЧР.
4. Психологический и этический аспекты аудиторской проверки.
5. Оценка эффективности обучения сотрудников.
6. Основные подходы к определению затрат на сокращение персонала и к оценке его результатов.

#### **Деловая игра «Аудит человеческих ресурсов»**

*Цель* – дать представление об аудиторской проверке УЧР для оценки степени использования организацией основных подходов к управлению персоналом и результатов их реализации.

#### **Условия и правила игры**

I. Формируется оценочная комиссия (ведущие семинара и преподаватель)

II. Ведущий игры предлагает учебной группе разделить на 3–4 команды и занять определенное место в аудитории.

III. Каждая подгруппа представляет описание деятельности своей компании в соответствии с нижеприведенными критериями (отводится 30 мин.).

### 1) *Соответствие законодательным требованиям*

1. Требование в отношении равных возможностей найма.
2. Иммиграционная реформа.
3. Техника безопасности.
4. Законодательство в отношении заработной платы и рабочего времени.
5. Формулировка произвольного трудоустройства.
6. Защита прав на частную жизнь.
7. Отчетность.

### 2) *Приобретение человеческих ресурсов*

21. Действующие функциональные обязанности и квалификационные характеристики.
22. Оценки спроса и предложения (за трехлетний период).
23. Процесс и процедуры найма.
24. Отборочные собеседования, связанные с работой.
25. Процедуры медицинского осмотра.

### 3) *Сохранение человеческих ресурсов*

21. Официальная система заработной платы/окладов.
22. Текущие программы по льготам.
23. Управление контролем доходов-расходов.
24. Программы признания заслуг служащего.
25. Руководство для работника/руководство для персонала в отношении правил внутри компании.
26. Контроль прогулов и текучести кадров.
27. Процесс рассмотрения жалоб.
28. Система ведения учета/информации персонала.

### 4) *Развитие человеческих ресурсов*

21. Программы ориентации для новых служащих.
22. Программы обучения рабочим навыкам.
23. Программы развития работников.
24. Оценка уровня выполнения работы.
25. Подготовка менеджеров на основе информации, полученной при оценках.

#### *Примечание*

- Участники каждой команды дают название своей компании, определяют отраслевую принадлежность, формулируют миссию, стратегию, политику, направление деятельности, цели и задачи компании.

– Допускается описание деятельности реально существующей организации.

IV. Команды обмениваются составленными «портретами» компаний по схеме: 1→2→3→4→1.

V. Команды определяют рейтинг соответствующей компании и предлагают перечень действий, направленных на эффективную реализацию кадровых решений в области УЧР (отводится 30 мин.). Оценка осуществляется в соответствии с критериями п. III.

VI. От каждой команды выступает один представитель, который в своем докладе должен дать мотивированное заключение по каждой позиции в соответствии со следующей шкалой:

- «очень хорошо» (полный и хорошо выполненный).....3 балла
- «адекватное» (требует лишь небольшого обновления)....2 балла
- «слабое» (требует серьезных улучшений).....1 балл
- «в основном не существует».....0 баллов

*Примечание.* Оцените полученные при аудите УЧР баллы следующим образом:

- деятельность по управлению персоналом является исчерпывающей, эффективной и отвечает всем законодательным требованиям;
- деятельность по управлению персоналом выполняется адекватно, однако не настолько исчерпывающе или эффективно, насколько должна быть. Кроме того, вероятно, присутствует некоторый потенциал в отношении нарушения законодательных требований;
- существуют крупные проблемы по управлению персоналом, и необходимо уделить значительное внимание тому, чтобы расширить и изменить деятельность по управлению персоналом, принятую в организации;
- существует серьезная возможность привлечения к суду за несоответствие законодательным требованиям; решению существующих проблем по управлению персоналом не уделяется должного внимания.

VII. Оценочная комиссия выставляет баллы командам:

- за составление «портрета» компании – от 1 до 5 баллов;
- за определение рейтинга компании – от 1 до 5 баллов.

### **Упражнение «Перечень источников информации для проведения аудита человеческих ресурсов организации»**

Позволяет оценить эффективность управления персоналом.

I. Команды работают в том же составе и используют «портрет» своей компании.

II. Каждая команда составляет перечень источников информации для проведения аудита человеческих ресурсов в своей компании.

III. Оценочная комиссия выставляет баллы (от 1 до 5) командам в зависимости от наиболее оптимального сочетания «портрета» компании и перечня источников информации.

IV. При выполнении упражнения руководствоваться следующим перечнем возможных источников информации:

1. Происшествия
2. Получение трудоустройства
3. Потенциал служебного роста
4. Наблюдение за кандидатом
5. Результаты собеседований
6. Текучесть кадров
7. Должностные переводы
8. Оплата работы
9. Рабочее расписание
10. Оценки, полученные при тестировании
11. Оценки выполнения
12. Жалобы
13. Здоровье на производстве
14. Участие в конкурсе на замещение вакантных должностей
15. Выходные собеседования
16. Открытые вакансии
17. Данные о рынке рабочей силы
18. Увольнения
19. Должностные инструкции
20. Квалификационные требования
21. Прибавление к заработной плате
22. Программы обучения
23. Персональные учетные данные
24. Упреждающие действия
25. Медицинские данные
26. Пользование страховкой
27. Выбор служащим определенных льгот
28. Заседание комитетов
29. Расходы на вербовку
30. Результаты опроса для выявления различных аспектов отношения к работе/морального духа.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с. – Ч. 8. – § 31. – С. 429–439.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с. – Тема 5.2.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Учебный элемент № 8.

### ***Периодические издания***

Журналы: «Управление персоналом»,  
«Менеджмент в России и за рубежом»,  
«Человек и труд»,  
«Методы менеджмента качества»,  
«Кадры предприятия»,  
«Стандарты и качество».

## **4. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1. Тесты по темам лекционного материала**

#### ***Тема 1***

**1.** Что является общей целью управления человеческими ресурсами?

- 1) сокращение текучести кадров
- 2) адаптация к изменениям
- 3) повышение производительности

**2.** Что не относится к характеристике УЧР?

- 1) активный характер
- 2) стратегическая направленность
- 3) разрешение уже сложившихся проблем и диспропорций

**3.** Сколько выделяют уровней разработки и реализации стратегии?

- 1) 3
- 2) 4
- 3) 5

**4.** Что означает понятие «кадровая политика»?

- 1) основные ценности и идеалы организации
- 2) более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса
- 3) долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению

**5.** Что не относится к компонентам стратегии УЧР?

- 1) адаптация персонала
- 2) вознаграждение
- 3) развитие персонала

**6.** Что обозначает понятие «внешний клиент»?

- 1) персонал компании
- 2) налоговые службы
- 3) потребители

**7. Что является первой стадией в процессе развития организации?**

- 1) стадия роста
- 2) стадия сокращения производства
- 3) стадия становления

**8. Что не относится к особенностям управления персоналом на малых предприятиях?**

- 1) особые требования к подбору персонала
- 2) стабильность
- 3) отсутствие кадровой службы

**9. Что из перечисленного не относится к назначению кадровой политики организации?**

- 1) экономия времени на принятие решений
- 2) отсутствие контроля
- 3) связь со стратегией УЧР

**10. Что является первым шагом в разработке и реализации кадровой политики?**

- 1) определение основных сфер деятельности кадровой политики
- 2) определение целей кадровой политики
- 3) определение основных принципов осуществления кадровой политики

**11. Какие из перечисленных документов отражают кадровую политику организации?**

- 1) коллективный договор
- 2) книга жалоб и предложений
- 3) устав предприятия

**12. Что не относится к отличительным особенностям УЧР?**

- 1) незаконность
- 2) уникальность
- 3) социальная справедливость

**13. Установите соответствие.**

Период:

Основной объект управления:

- |              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| 1) 1900–1910 | а) профсоюзы, социальное партнёрство |
| 2) 1910–1920 | б) задачи повышения эффективности    |

- 3) 1920–1930      в) безопасность и «благополучие» занятых  
 4) 1930–1940      г) индивидуальные особенности работников

**14. Установите соответствие.**

Уровни стратегии:

Примеры:

- |                                      |                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1) национальный уровень              | а) финансовая стратегия           |
| 2) уровень организации               | б) стратегия карьерного роста     |
| 3) уровень подразделений предприятий | в) стратегия занятости            |
| 4) уровень отдельного работника      | г) стратегия развития производств |

**15. Установите соответствие:**

Жизненный цикл организации:

Подбор персонала:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1) стадия становления             | а) замораживание найма новых сотрудников            |
| 2) стадия роста                   | б) обновление персонала                             |
| 3) стадия зрелости                | в) поиск талантливых специалистов                   |
| 4) стадия сокращения производства | г) привлечение дополнительных работников со стороны |

**16. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Жизненные циклы организации:**

- 1) стадия зрелости
- 2) стадия роста
- 3) стадия становления
- 4) стадия сокращения производства

**17. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Шаги по разработке и реализации кадровой политики:**

- 1) определение основных сфер деятельности кадровой политики
- 2) определение целей кадровой политики
- 3) ознакомление с идеями руководителей всех уровней и получение их поддержки
- 4) определение основных принципов осуществления кадровой политики



18. Стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации, – это \_\_\_\_\_

19. Причина существования организации, её основные ценности и идеалы – это \_\_\_\_\_

20. Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению – это \_\_\_\_\_

21. Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию миссии организации, – это \_\_\_\_\_

22. Персонал компании – это \_\_\_\_\_

23. Потребители – это \_\_\_\_\_

24. Система норм и правил, исходя из которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, – это \_\_\_\_\_

## **Тема 2**

1. Сколько специалистов кадровой службы должно приходиться на 1000 работников?

- 1) 6
- 2) 8
- 3) 10

2. Сколько выделяют ролей, осуществляемых специалистами кадровых служб в организации?

- 1) 3
- 2) 4
- 3) 5

3. Что входит в содержание роли «эксперт»?

- 1) сотрудничество в достижении целей
- 2) содействие изменениям
- 3) оказание услуг «внутреннему клиенту»

**4. Что понимают под полномочиями в менеджменте?**

- 1) консультировать сотрудников
- 2) отдавать приказы и распоряжения
- 3) давать рекомендации

**5. Что является первым этапом процедуры принятия кадровых решений?**

- 1) осознание необходимости
- 2) определение возможных вариантов решения проблемы
- 3) определение критериев оценки принимаемых решений

**6. Что относится к внешним условиям, влияющим на принятие кадровых решений?**

- 1) уровень инфляции
- 2) организационная структура
- 3) мотивация

**7. Что относится к условиям, зависящим от организации?**

- 1) социальное партнёрство
- 2) финансовое состояние
- 3) состояние рынка труда

**8. Сопоставить.**

Роли:	Содержание:
1) эксперт	а) защита интересов работников
2) адвокат	б) оказание услуг «внутреннему» клиенту
3) партнёр по бизнесу	в) содействие изменениям
4) проводник изменений	г) сотрудничество в достижении целей компании

**9. Установите соответствие.**

Условия, влияющие на принятие кадровых решений:	Примеры:
1) внешние условия	а) уровень инфляции
2) условия, зависящие от организации	б) мотивация
3) условия, зависящие от работников	в) финансовое состояние

**10.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Основные этапы процедуры принятия кадровых решений:

- 1) определение возможных вариантов решения проблемы
- 2) определение критериев оценки принимаемых решений
- 3) осознание необходимости принятия решения
- 4) определение приоритетов

**11.** Право принимать решения, направлять и координировать работу других сотрудников, отдавать приказы и распоряжения — это \_\_\_\_\_

### **Тема 3**

**1.** Какие были взгляды на национальные особенности в управлении в период с 1970 по 1990 год?

- 1) понимание национальных особенностей управления создаёт дополнительные преимущества в бизнесе и менеджменте
- 2) национальные отличия не исчезают, поэтому они должны быть учтены в формировании теории и практики менеджмента
- 3) национальные отличия в управлении постепенно стираются, поэтому не стоит придавать им серьёзного значения

**2.** Что из перечисленного не относится к критериям оценки социально-культурных ценностей?

- 1) дистанция власти
- 2) избежание неопределённости
- 3) отношение к роли женщины в обществе

**3.** Кто сформулировал базовые критерии оценки социально-культурных ценностей?

- 1) Г. Хофштеде
- 2) Д. Боллинггер
- 3) Р. Бредфорд

**4.** Как можно охарактеризовать отношение к риску в России?

- 1) отсутствие стремления свести риск к минимуму
- 2) сильное стремление свести риск к минимуму
- 3) безразличие

**5.** Какая дистанция власти преобладает в России?

- 1) низкая
- 2) средняя
- 3) высокая

**6.** Что из перечисленного занимает первое место в иерархии управленческих ценностей в России?

- 1) забота руководителей о своём личном благополучии
- 2) забота о потребителях, клиентах
- 3) забота о работниках

**7.** Что из перечисленного занимает первое место в иерархии управленческих ценностей в США?

- 1) забота об акционерах
- 2) забота руководителей о своём личном благополучии
- 3) забота о потребителях, клиентах

**8.** Сколько обычно длится «культурный шок»?

- 1) 2–3 месяца
- 2) 4–6 месяцев
- 3) 7 месяцев и более

**9.** Что не относится к особенностям управления персоналом в России?

- 1) низкая трудовая мобильность
- 2) высокая роль руководителей в принятии кадровых решений
- 3) концентрация внимания на глобальных вопросах

**10.** Установите соответствие.

- | Периоды:     | Основные подходы:                      |
|--------------|--|
| 1) 1950–1970 | а) национальные отличия не исчезают    |
| 2) 1970–1990 | б) осознание национальных особенностей |
| 3) 1990–2000 | в) национальные отличия стираются      |

**11.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия управленческих ценностей в России:

- 1) забота руководителей о самих себе
- 2) забота о работниках
- 3) забота об акционерах
- 4) забота о потребителях

**12.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия управленческих ценностей в США:

- 1) забота о работниках
- 2) забота руководителей о самих себе
- 3) забота об акционерах
- 4) забота о потребителях

**13.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Основные этапы «культурного шока»:

- 1) всё кажется новым и интересным
- 2) возникает чувство разочарования
- 3) происходит адаптация к новой культуре
- 4) появляются сложности в общении

**14.** Основные духовные и исторические ценности, а также особенности поведения людей в той или иной стране, которые формируют её принципиальные отличия от других стран, составляют её уникальность и неповторимость по сравнению с другими странами, — это \_\_\_\_\_

**15.** Группы работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике (изначально они родились в Америке, а вскоре были экспортированы в Японию), — это \_\_\_\_\_

#### **Тема 4**

**1.** Что является первым этапом набора и отбора персонала?

- 1) планирование потребностей
- 2) определение требований к кандидату
- 3) привлечение кандидатов

**2.** Что относится к характеристике внешних источников набора персонала?

- 1) снижается лояльность работников к организации
- 2) существует высокая вероятность совершения ошибки при подборе
- 3) позволяют решить проблему подбора в короткие сроки

**3. Что из перечисленного является общим критерием оценки услуг, предоставляемых частными агентствами?**

- 1) стоимость услуг
- 2) репутация на рынке
- 3) договорные обязательства

**4. Что является первым этапом отбора персонала?**

- 1) проверка рекомендаций
- 2) предварительный отбор
- 3) интервью

**5. Установите соответствие.**

Критерии отбора:	Содержание:
1) знания и навыки	а) образование
2) личностные качества	б) карьерные ожидания
3) интересы и потребности	в) скорость реакции
4) способности	г) целеустремлённость

**6. Установите соответствие.**

Внешние источники набора:	Рациональная сфера применения:
1) местная газета	а) для подбора технического персонала
2) интернет	б) для подбора руководителей и специалистов
3) государственная служба занятости	в) для набора конторских служащих

**7. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Основные этапы набора и отбора персонала:**

- 1) планирование потребностей
- 2) определение требований к кандидату
- 3) привлечение кандидатов
- 4) обоснование источников набора

**8. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Этапы отбора персонала:**

- 1) тестирование
- 2) интервью
- 3) проверка рекомендаций
- 4) предварительный отбор

9. Знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации, — это \_\_\_\_\_

### **Тема 5**

1. В традиционной российской практике основным документом для принятия решения на предварительной стадии отбора кандидатов является...

- 1) резюме
- 2) личный листок по учёту кадров
- 3) письмо-обращение

2. Что лежит в основе поведенческого интервью?

- 1) вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидатов
- 2) вопросы о ценностях и намерениях кандидата вести себя тем или иным образом в будущем
- 3) вопросы о профессиональных целях и установках кандидата

3. Каково назначение тестов на оценку личности?

- 1) характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях
- 2) позволяют оценить логику мышления, скорость принятия решений и другие умственные способности
- 3) показывают реальные знания и навыки их применения

4. Что не является целью ориентации новых работников?

- 1) познакомить работника со стратегией и политикой организации
- 2) предоставить работнику информацию, непосредственно относящуюся к работе
- 3) познакомить сотрудника с коллегами

5. Какие существуют подходы к ориентации новых сотрудников?

- 1) общая и специфическая ориентация
- 2) индивидуальная и групповая ориентация
- 3) общая и частная ориентация

6. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Этапы отбора персонала:

- 1) тестирование
- 2) интервью

- 3) проверка рекомендаций
- 4) предварительный отбор

7. Этап отбора персонала, позволяющий минимизировать риски в процессе принятия решения, – это \_\_\_\_\_

8. Тип интервью, когда интервьюеры заранее подготовились и составили перечень вопросов, которые они собираются задать кандидату, – это \_\_\_\_\_

9. Интервью, в основе которого лежат главным образом вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидата, – это \_\_\_\_\_

10. Интервью, содержащее преимущественно вопросы о ценностях и намерениях кандидата вести себя тем или иным образом в будущем, – это \_\_\_\_\_

### **Тема 6**

1. Верно ли мнение, что сокращение персонала способствует повышению производительности?

- 1) верно
- 2) неверно
- 3) верно в ряде случаев

2. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на американских предприятиях?

- 1) стимулирование добровольного ухода
- 2) замораживание набора новых работников
- 3) сокращение рабочего времени

3. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на российских предприятиях?

- 1) вынужденные отпуска
- 2) раздел работы на всех сотрудников путём сокращения рабочего времени
- 3) ранний выход на пенсию

4. Что не относится к социально-психологической подготовке высвобождаемых работников?

- 1) эмоциональная поддержка



- 2) овладение навыками управления стрессом
- 3) групповое психологическое консультирование

**5.** Какие две цели преследует «выходное интервью» с высвобождаемыми работниками?

- 1) поддержать работников
- 2) получить объективную информацию о существующих в организации проблемах и недостатках
- 3) содействовать в новом трудоустройстве

**6.** Что из перечисленного относится к дополнительным льготам высвобождаемым работникам (сверх предусмотренных законом)?

- 1) выходное пособие в размере среднего месячного заработка
- 2) сохранение медицинского страхования
- 3) сохранение непрерывного трудового стажа (если перерыв в работе не превысил трех месяцев)

**7.** Какие два подхода используют в определении критериев отбора претендентов на высвобождение?

- 1) оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу
- 2) оставлять надёжных и лояльных к организации сотрудников
- 3) оставлять наиболее квалифицированный персонал

**8.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия решений, альтернативных сокращению персонала на американских предприятиях:

- 1) стимулирование добровольного ухода
- 2) замораживание найма новых работников
- 3) ранний выход на пенсию
- 4) перераспределение внутри предприятия

**9.** Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия решений, альтернативных сокращению персонала на российских предприятиях:

- 1) сокращённый рабочий день
- 2) добровольные отпуска без оплаты
- 3) «раздел работы на всех»
- 4) вынужденные отпуска

**10.** Вид управленческой деятельности, предусматривающий целый комплекс программ и решений по соблюдению правовых норм, повышению эффективности работы и организационно-психологической поддержке со стороны администрации как увольняемых сотрудников, так и тех, кто останется работать в организации после реорганизации и сокращения персонала, – это \_\_\_\_\_

### **Тема 7**

**1.** Как называется метод оценки персонала, при котором основное внимание уделяется описанию основных качеств, характеризующих эффективную и неэффективную деятельность?

- 1) балльная система оценок
- 2) метод оценок по критическим ситуациям
- 3) метод оценки и управления по целям

**2.** Какой из методов оценки персонала в настоящее время используют более 50% западных крупных компаний?

- 1) метод сравнения работников друг с другом
- 2) метод оценок по критическим ситуациям
- 3) метод оценки и управления по целям

**3.** По закону Парето:

- 1) 80% основных результатов – следствие выполнения 20% задач
- 2) 65% основных результатов – следствие выполнения 35% задач
- 3) 60% основных результатов – следствие выполнения 40% задач

**4.** Соотнесите метод оценки персонала и его краткое содержание:

1) метод оценки по критическим ситуациям	а) основан на постановке четких и ясных целей, совместном участии в обосновании и принятии этих целей руководителя и подчиненного, определении временных границ выполнения поставленных целей, осуществлении обратной связи по результатам оценки
2) балльная система оценок	б) один из наиболее популярных методов. При этом устанавливаются основные требования работы, такие как количество и качество работы, уровень знаний, взаимодействие, лояльность. Оценщик присваивает каждому качеству балл

3) метод оценки и управления по целям	в) основное внимание уделяется описанию основных качеств, характеризующих эффективную или неэффективную деятельность
4) метод сравнения работников друг с другом	г) среди разновидностей данного метода можно назвать ранжирование работников от лучшего к худшему, парные сравнения

5. Расположите в порядке значимости основные цели проведения оценки персонала:

- 1) повышение эффективности труда
- 2) области ее использования:
- 3) обоснование решений в области заработной платы и премирования
- 4) использование для исследовательских целей
- 5) индивидуальное планирование улучшения результатов работы

6. Выплаты, осуществляемые в размере определенного процента от объема продаж в стоимостном исчислении, называют \_\_\_\_\_

### **Тема 8**

1. Какие виды компенсаций включают прямые и косвенные материальные компенсации и нематериальные вознаграждения?

- 1) внутренние
- 2) внешние
- 3) специализированные

2. Что не относится к внутренним компенсациям?

- 1) удовлетворенность работой
- 2) расширение самостоятельности
- 3) участие в прибылях

3. Что не относится к внешним компенсациям?

- 1) премии за выполнение работ
- 2) удовлетворенность работой
- 3) расширение самостоятельности

4. Вид материальных компенсаций, целями которого является обеспечение достойного уровня существования и развития работника и членов его семьи, привлечение персонала для работы в компании, мотивирование:

- 1) премии
- 2) заработная плата
- 3) дополнительные льготы и компенсации

5. В какой стране наиболее ярко наблюдаются различия между заработной платой руководителей и рабочих?

- 1) США
- 2) Англия
- 3) Япония

6. Какое содержание имеют большинство профессионально подготовленных обзоров зарплат?

- 1) описание должностных обязанностей
- 2) поощрительные выплаты, дополнительные льготы и компенсации
- 3) все перечисленное

7. Соотнесите профессионально подготовленные обзоры зарплат и их содержание:

1) описание должностных обязанностей	а) место в структуре организации, основные направления деятельности, требования к знаниям и опыту
2) информация об участниках	б) назначение обзора, период сбора и обобщения информации
3) введение	в) юридический статус компаний-участниц, число служащих в компании, тип собственности

### **Тема 9**

1. При какой форме предоставления льгот в организации устанавливается их набор на определенную сумму и они предоставляются всем сотрудникам?

- 1) жесткой
- 2) гибкой
- 3) смешанной

2. При какой форме предоставления льгот сотрудник в пределах определенной суммы может выбрать те льготы, которые для него наиболее важны в данный момент?

- 1) жесткой
- 2) гибкой
- 3) смешанной

### **Тема 10**

1. Что следует за процессом определения потребности в обучении?

- 1) постановка целей
- 2) выбор критериев оценки результатов
- 3) выбор методов обучения

2. На основе чего определяется потребность в обучении для каждого сотрудника?

- 1) его личных качеств
- 2) результатов оценки его работы
- 3) результатов оценки его работы и личных качеств

3. При каком методе обучения происходит обсуждение и решение проблем путем свободных ассоциаций идей?

- 1) групповая дискуссия
- 2) ролевая игра
- 3) брейнсторминг

4. При каком методе обучения участники учатся решать комплексные экономические и социальные задачи в инсценированной деловой ситуации?

- 1) ролевая игра
- 2) брейнсторминг
- 3) деловая игра

5. Соотнесите:

1) лекция	а) участники учатся решать комплексные экономические и социальные задачи в инсценированной деловой ситуации
2) ролевая игра	б) обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций идей

3) брейнсторминг	в) участие в решении проблемы, дающее возможность закрепить полученные знания на практике в контролируемых условиях
4) деловая игра	г) устная презентация информации аудитории

**6. Определите последовательность в процессе обучения:**

- 1) определение потребности в обучении
- 2) оценка достигнутых результатов
- 3) отбор обучающихся
- 4) выбор методов обучения
- 5) постановка целей
- 6) реализация программ обучения

**7. Приобретение новых знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения работы, — это \_\_\_\_\_**

### **Тема 11**

**1. Какой из перечисленных основных факторов, влияющих на карьерный рост сотрудников организации, не существует?**

- 1) внешний
- 2) внутренний
- 3) организационный

**2. К каким факторам, влияющим на планирование карьеры, можно отнести технические условия?**

- 1) внешним
- 2) организационным
- 3) личностным

**3. К каким факторам, влияющим на планирование карьеры, можно отнести нововведения?**

- 1) внешним
- 2) личностным
- 3) ни к одному из перечисленных

**4. Какая стадия карьерного роста протекает в 35–45 лет?**

- 1) установка на карьере
- 2) бурный карьерный рост
- 3) стабильность

5. Какая стадия карьерного роста приходится на возраст до 35 лет?

- 1) установка на карьере
- 2) бурный карьерный рост
- 3) стабильность

6. Какая стадия карьерного роста приходится на возраст после 45 лет?

- 1) установка на карьере
- 2) бурный карьерный рост
- 3) стабильность

7. Смена позиций, продвижение вверх по службе – это \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Тема 12**

1. Что следует за постановкой кадровой проблемы в общей модели принятия кадровых решений?

- 1) оценка эффективности
- 2) выбор оптимального варианта решения проблемы
- 3) действия, обеспечивающие реализацию каких-либо решений

2. Какой критерий оценки эффективности кадровых решений предполагает всесторонний подход к оценке применительно к управлению человеческими ресурсами?

- 1) комплексность
- 2) приоритетность
- 3) непрерывность

3. Какой критерий оценки эффективности кадровых решений дает всестороннюю оценку различных аспектов кадровой работы, выделяет и акцентирует внимание на главных ее моментах и приоритетных критериях?

- 1) комплексность
- 2) приоритетность
- 3) сравнимость показателей

4. Какой критерий оценки эффективности кадровых решений предполагает, что оценка осуществляется не от случая к случаю,

а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений?

- 1) комплексность
- 2) справедливость
- 3) непрерывность

**5.** Какой критерий оценки эффективности кадровых решений предполагает вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных и компетентных сторон как внутри предприятия, так и за его пределами?

- 1) справедливость
- 2) демократичность
- 3) сравнимость показателей

**6.** Что не относится к объекту оценки кадровых решений?

- 1) стратегическая направленность
- 2) функциональная определенность
- 3) независимые эксперты со стороны

**7.** Что не относится к субъекту оценки кадровых решений?

- 1) специалисты кадровой службы
- 2) линейные менеджеры
- 3) стратегическая направленность

**8.** Что относится к объективным критериям оценки эффективности кадровой службы предприятия?

- 1) удовлетворенность работников
- 2) производительность
- 3) мнение линейных менеджеров об эффективности работы отдела

**9.** Что относится к субъективным критериям оценки эффективности кадровой службы предприятия?

- 1) дисциплина
- 2) безопасность труда
- 3) удовлетворенность работников

**10.** Что не относится к объективным критериям оценки эффективности кадровой службы предприятия?

- 1) производительность



- 2) дисциплина
- 3) оценка качества предоставляемых услуг другим подразделениям

**11.** Что не относится к субъективным критериям оценки эффективности кадровой службы предприятия?

- 1) быстрота реакции на адресуемые отделу запросы
- 2) удовлетворенность работников
- 3) мнение линейных менеджеров об эффективности работы отдела

**12.** К прямым затратам в связи с высвобождением работников не относится:

- 1) гарантированное выходное пособие
- 2) дополнительные компенсации
- 3) обучение и переобучение тех, кто остается

**13.** Что относится к прямым затратам в связи с высвобождением работников?

- 1) дополнительные компенсации
- 2) обучение тех, кто остается
- 3) переобучение тех, кто остается

**14.** Что относится к косвенным потерям и затратам в связи с высвобождением?

- 1) обучение и переобучение тех, кто остается
- 2) гарантированное выходное пособие
- 3) дополнительные компенсации

**15.** Что не относится к косвенным потерям и затратам в связи с высвобождением?

- 1) обучение тех, кто остается
- 2) выплаты с учетом стажа работы в компании
- 3) переобучение тех, кто остается

**16.** Соотнесите:

1) прямые затраты	а) снижение доверия к руководству у тех, кто остается работать, стресс у высвобождаемых работников
2) косвенные потери и затраты	б) утрата профессиональных навыков, нарушение привычных социальных связей и круга общения в периоды безработицы

3) социальные последствия на уровне предприятия	в) гарантированное выходное пособие, дополнительные компенсации
4) проблемы на уровне общества	г) обучение и переобучение тех, кто остается

17. В области управления персоналом: достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств – это \_\_\_\_\_

## 4.2. Тесты для рейтингового контроля знаний

1. Рыночная возможность – это привлекательное направление деятельности предприятия, выбор которого определяется путем:

- 1) определения текущего спроса
- 2) выявления этих возможностей и оценки их соответствия целям и ресурсам фирмы
- 3) позиционирования товара

2. Выбор целевых рынков состоит:

- 1) из продвижения продукта
- 2) определения текущего спроса
- 3) прогнозирования спроса
- 4) сегментации рынка
- 5) позиционирования товара

3. Определение текущего спроса представляет собой процесс:

- 1) прогнозирования спроса
- 2) сегментации рынка
- 3) выявления всех товаров данного вида, продающихся на рынке, и оценки их объема продаж
- 4) отбора целевых сегментов
- 5) позиционирования товара

4. Сегментация рынка представляет:

- 1) выявление всех товаров данного вида, продающихся на рынке, и оценку их объема продаж
- 2) прогнозирование спроса

- 3) разделение рынка на четкие группы потребителей, которым необходимы разные товары и разные маркетинговые подходы
- 4) определение места товара на рынке путем концентрации на таких характеристиках товара, которые выгодно отличают его от товаров конкурентов

**5. Позиционирование товара представляет:**

- 1) выявление всех товаров данного вида, продающихся на рынке, и оценку их объема продаж
- 2) прогнозирование спроса
- 3) разделение рынка на четкие группы потребителей, которым необходимы разные товары и разные маркетинговые подходы
- 4) определение места товара на рынке путем концентрации на таких характеристиках товара, которые выгодно отличают его от товаров конкурентов

**6. Комплекс маркетинга включает следующее:**

- 1) товар, цена, комплекс маркетинговых коммуникаций, методы распространения товаров
- 2) заработная плата, рынок, конкуренты, поставщики
- 3) покупатели, конкуренты, посредники, поставщики
- 4) контактные аудитории, макроэкономика, политика и право, НТП

**7. Товарная политика включает в себя такие инструменты:**

- 1) ценовая стратегия, уровень цены, различные скидки, сроки оплаты
- 2) уровень качества, эксплуатационные свойства, соответствие моде, технические характеристики, марка, оформление, упаковка, гарантия, послепродажное обслуживание
- 3) выбор посредников и канала распределения, определение зоны распространения товара, уровня запасов, эффективная транспортировка и складирование
- 4) реклама, стимулирование сбыта, скидки, лотереи, бесплатные образцы, подарки

**8. Ценовая политика включает в себя следующее:**

- 1) ценовая стратегия, уровень цены, различные скидки, сроки оплаты

- 2) уровень качества, эксплуатационные свойства, соответствие моде, технические характеристики, марка, оформление, упаковка, гарантия, послепродажное обслуживание
- 3) выбор посредников и канала распределения, определение зоны распространения товара, уровня запасов, эффективная транспортировка и складирование
- 4) реклама, стимулирование сбыта, скидки, лотереи, бесплатные образцы, подарки

**9.** Метод распространения товаров включает в себя такие инструменты:

- 1) ценовая стратегия, уровень цены, различные скидки, сроки оплаты
- 2) уровень качества, эксплуатационные свойства, соответствие моде, технические характеристики, марка, оформление, упаковка, гарантия, послепродажное обслуживание
- 3) выбор посредников и канала распределения, определение зоны распространения товара, уровня запасов, эффективная транспортировка и складирование
- 4) реклама, стимулирование сбыта, скидки, лотереи, бесплатные образцы, подарки

**10.** Комплекс маркетинговых коммуникаций включает в себя такие инструменты:

- 1) ценовая стратегия, уровень цены, различные скидки, сроки оплаты
- 2) уровень качества, эксплуатационные свойства, соответствие моде, технические характеристики, марка, оформление, упаковка, гарантия, послепродажное обслуживание
- 3) выбор посредников и канала распределения, определение зоны распространения товара, уровня запасов, эффективная транспортировка и складирование
- 4) реклама, стимулирование сбыта, скидки, лотереи, бесплатные образцы, подарки

**11.** Стимулирование сбыта включает в себя такие инструменты:

- 1) уровень качества, соответствие моде, технические характеристики, марка, оформление, упаковка, гарантия, послепродажное обслуживание
- 2) кратковременные меры воздействия, скидки, лотереи, бесплатные образцы, подарки
- 3) пропаганда, реклама, цена, личная продажа
- 4) выбор посредников и канала распределения, определение зоны распространения товара, уровня запасов, эффективная транспортировка и складирование

**12.** При конверсионном маркетинге спрос:

- 1) потенциальный
- 2) нерегулярный
- 3) негативный
- 4) нерациональный

**13.** При стимулирующем маркетинге спрос:

- 1) потенциальный
- 2) нерегулярный
- 3) отсутствующий
- 4) нерациональный

**14.** При развивающем маркетинге спрос:

- 1) потенциальный
- 2) нерегулярный
- 3) негативный
- 4) падающий

**15.** Индивидуальные характеристики покупателя:

- 1) социально-демографические и личностные
- 2) характер, темперамент, способности, интересы, установки
- 3) возраст, пол, стадия жизненного цикла семьи, профессия, должность, экономическое положение, стиль жизни

**16.** Социально-демографические характеристики покупателя:

- 1) социально-демографические и личностные
- 2) характер, темперамент, способности, интересы, установки

- 3) возраст, пол, стадия жизненного цикла семьи, профессия, должность, экономическое положение, стиль жизни

**17. Что такое емкость товарного рынка?**

- 1) показатель, характеризующий потенциально возможный объем сбыта товаров на рынке, который определяется объемом реализованных в нем товаров в течение года
- 2) сложившаяся экономическая ситуация, характеризующаяся прежде всего соотношением спроса и предложения, а также движением цен и товарных запасов
- 3) совокупность потребителей, характеризующаяся однородной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга

**18. Что такое конъюнктура?**

- 1) сложившаяся экономическая ситуация, характеризующаяся прежде всего соотношением спроса и предложения, а также движением цен и товарных запасов, отраслевой структурой портфелей заказов и другими экономическими показателями
- 2) объем производства данного товара в стране, экспорт товара, импорт, остатки товаров на складах производителей на начало и конец года
- 3) совокупность потребителей, характеризующаяся однородной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга

**19. Определите характеристики массового маркетинга:**

- 1) разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких сегментов и разработка товара и комплекса маркетинга для каждого из отобранных сегментов
- 2) массовое производство и сбыт одного и того же товара для всех покупателей, большой потенциальный рынок, снижение издержек и цены, распыление маркетинговых усилий
- 3) производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разной расфасовке, оформлении, разного качества

**20. Определите характеристики товарно-дифференцированного маркетинга:**

- 1) разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких сегментов и разработка товара и комплекса маркетинга для каждого из отобранных сегментов

- 2) массовое производство и сбыт одного и того же товара для всех покупателей, большой потенциальный рынок, снижение издержек и цены, распыление маркетинговых усилий
- 3) производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разной расфасовке, оформлении, разного качества

**21. Определите характеристики целевого маркетинга:**

- 1) массовое производство и сбыт одного и того же товара для всех покупателей, большой потенциальный рынок, снижение издержек и цены, распыление маркетинговых усилий
- 2) разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких сегментов и разработка товара и комплекса маркетинга для каждого из отобранных сегментов
- 3) производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разной расфасовке, оформлении, разного качества

**22. Что такое сегмент?**

- 1) совокупность потребителей, характеризующаяся однородной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга
- 2) сложившаяся экономическая ситуация, характеризующаяся прежде всего соотношением спроса и предложения, а также движением цен и товарных запасов
- 3) совокупность существующих и потенциальных потребителей

**23. Назовите основные критерии выделения сегмента:**

- 1) доступность, количественные параметры, существенность, прибыльность, совместимость, защищенность, возможность эффективной работы
- 2) доступность, измеримость, значимость, сходство требований внутри группы, перспективность, устойчивость существования, наличие заметных отличий от других групп
- 3) сбалансированность, полнота, эффективность, специализация, пропорциональность, параллельность

**24. Назовите основные признаки сегментирования рынка:**

- 1) географические, социально-демографические, экономические, психологические, поведенческие
- 2) политико-правовые, научно-технические, социально-экономические, международные

- 3) климатические, эстетические, национальные, межнациональные, производственные, технические, технологические

**25.** В зависимости от объема охвата рынка различают:

- 1) целевой, массовый, товарно-дифференцированный маркетинг
- 2) недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг
- 3) прямой, концентрированный, узкоспециализированный маркетинг

**26.** Определите признаки недифференцированного маркетинга:

- 1) обращение ко всему рынку с одной маркетинговой программой и концентрация на сходстве потребителей, экономия на рекламе, маркетинговых исследованиях, производстве товара
- 2) обращение к нескольким сегментам с одной маркетинговой программой и концентрация на сходстве потребителей, экономия на рекламе, маркетинговых исследованиях, производстве товара
- 3) концентрация усилий на большей доле одного сегмента

**27.** Определите признаки дифференцированного маркетинга:

- 1) сосредоточение усилий на большей доле одного сегмента
- 2) обращение ко всему рынку с одной маркетинговой программой и концентрация на сходстве потребителей, экономия на рекламе, маркетинговых исследованиях, производстве товара
- 3) обращение к нескольким сегментам и разработка для каждого из них комплекса маркетинга

**28.** Определите признаки концентрированного маркетинга:

- 1) сосредоточение усилий на большей доле одного сегмента
- 2) обращение ко всему рынку с одной маркетинговой программой и концентрация на сходстве потребителей, экономия на рекламе, маркетинговых исследованиях, производстве товара
- 3) обращение к нескольким сегментам и разработка для каждого из них комплекса маркетинга

**29.** Какой вид маркетинга выбирается при ограниченности ресурсов?

- 1) недифференцированный



- 2) концентрированный
- 3) дифференцированный

**30.** Какой вид маркетинга выбирается для однородной продукции?

- 1) недифференцированный
- 2) концентрированный
- 3) дифференцированный

**31.** Какой вид маркетинга выбирается на этапе выхода товара на рынок?

- 1) недифференцированный
- 2) концентрированный
- 3) дифференцированный

**32.** Какой вид маркетинга выбирается при однородности вкусов, потребностей, реакций покупателей?

- 1) недифференцированный
- 2) концентрированный
- 3) дифференцированный

**33.** Какой вид маркетинга выбирается, когда конкуренты проводят сегментирование рынка?

- 1) недифференцированный
- 2) концентрированный
- 3) дифференцированный

**34.** Сколько существует этапов развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом?

- 1) 10
- 2) 11
- 3) 12
- 4) 13

**35.** С какого года начинается рассмотрение этапов развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом?

- 1) 1900
- 2) 1890
- 3) 1920
- 4) 1910

**36.** Что является основным объектом управления в период 1990–2000 годов в эволюции развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом?

- 1) задачи повышения эффективности
- 2) экономические гарантии и социальная поддержка
- 3) человеческие отношения
- 4) кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированных кадров

**37.** В каком периоде развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом доминирующими потребностями занятых являлись безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы?

- 1) 1930–1940
- 2) 1950–1960
- 3) 1990–2000
- 4) 1900–1910

**38.** Что не относится к основным факторам, определяющим стратегию управления человеческими ресурсами?

- 1) размер организации
- 2) жизненный цикл организации
- 3) определение планирования будущего организации
- 4) окружающая среда

**39.** Стратегия организации не включает в себя:

- 1) минимизацию затрат
- 2) сокращение и реорганизацию производства
- 3) улучшение качества
- 4) инновации

**40.** Какие организации (по размеру) более стабильны?

- 1) крупные
- 2) средние
- 3) малые
- 4) микроорганизации

**41.** Что не относится к важнейшим характеристикам окружающей среды, оказывающим влияние на УЧР и кадровую работу?

- 1) обеспеченность ресурсами
- 2) динамичность окружающей среды
- 3) степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли
- 4) появление новых видов растительности в окружающей среде

**42.** По какому признаку нельзя классифицировать принимаемые кадровые решения?

- 1) по функциональному
- 2) планированию карьеры
- 3) производственному
- 4) содержанию принимаемых решений и их роли в управлении организацией

**43.** Что не относится к основным функциям УЧР/УП?

- 1) набор и отбор персонала
- 2) адаптация
- 3) анализ и проектирование рабочих процессов
- 4) использование новейших технологий

**44.** Что не относится к основным направлениям регулирования трудовых отношений?

- 1) оценка персонала
- 2) формирование человеческих ресурсов
- 3) развитие человеческих ресурсов
- 4) использование человеческих ресурсов

**45.** К какому признаку относятся области формирования человеческих ресурсов, развития, перераспределения, использования?

- 1) к производственному
- 2) функциональному
- 3) характеру полномочий и ответственности за разработку и реализацию кадровых решений
- 4) степени стратегической направленности принимаемых кадровых решений

**46.** Что характерно для стадии зрелости?

- 1) решения, принятые в этот период, оказывают кардинальное влияние на судьбу организации
- 2) стабильная эффективная работа организации
- 3) серьезные обострения трудовых проблем
- 4) обучение персонала не имеет определяющего значения

**47.** Для какой стадии характерно привлечение рабочего персонала со стороны?

- 1) стадия сокращения производства
- 2) зрелости
- 3) становления
- 4) роста

**48.** В какой стадии система компенсаций подразумевает введение жесткого контроля за издержками?

- 1) стадия сокращения производства
- 2) зрелости
- 3) становления
- 4) роста

**49.** Что не характерно для стадии роста организации?

- 1) определение потребностей в обучении для развития новых технологий
- 2) обновление персонала
- 3) привлечение дополнительных работников со стороны
- 4) возникает проблема равенства в оплате внутри организации

**50.** Что означает термин «стратегия»?

- 1) причина существования организации, её основные ценности и идеалы
- 2) долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
- 3) более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса
- 4) наука, изучающая процессы жизнедеятельности групп населения – страт

**51.** Какой компонент не входит в стратегию управления человеческими ресурсами?

- 1) привлечение работников и сокращение персонала
- 2) окружающая среда
- 3) организационная структура и проектирование работ
- 4) организационная культура: конфликты, лидерство

**52.** Соотнесите компоненты стратегии и примеры их возможных вариантов:

- 1) сокращение персонала
  - 2) вознаграждение
  - 3) оценка персонала
  - 4) развитие персонала
- а) выбор подходов к обоснованию размеров компенсации
  - б) выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся
  - в) критерий отбора претендентов на высвобождение
  - г) выбор лиц, осуществляющих работу персонала

**53.** Результаты осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанные с должностным или профессиональным ростом, называются...

- 1) карьерой
- 2) саморазвитием
- 3) самореализацией

**54.** Этапы деловой карьеры – это...

- 1) периоды трудовой жизни работника в определенной сфере деятельности по пути достижения своих целей
- 2) статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации
- 3) ступени власти как степени влияния в организации

**55.** ...карьеря характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост.

- 1) внутриорганизационная
- 2) профессиональная
- 3) межорганизационная

**56.** ...карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

- 1) внутриорганизационная
- 2) профессиональная
- 3) межорганизационная

**57.** ...карьера — это деловая карьера работника, проходящего в разных организациях все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию.

- 1) внутриорганизационная
- 2) профессиональная
- 3) межорганизационная

**58.** Межорганизационная карьера может быть двух видов:

- 1) специализированная и неспециализированная
- 2) профессиональная и непрофессиональная
- 3) специализированная и непрофессиональная

**59.** Три основных направления внутриорганизационной карьеры:

- 1) горизонтальное, линейное, параллельное
- 2) вертикальное, горизонтальное, центростремительное
- 3) вертикальное, параллельное, горизонтальное

**60.** Факторы, обеспечивающие карьерную успешность:

- 1) независимость, активность, адаптация
- 2) образованность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров
- 3) активность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров

**61.** ... — это один из способов управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую.

- 1) адаптация
- 2) ротация
- 3) активность

**62.** Радикальная ротация нецелесообразна, если руководитель:

- 1) занимает должность, не препятствующую его творческому управленческому развитию
- 2) стремится усовершенствовать свои профессиональные навыки
- 3) отличается сниженными адаптационными возможностями

**63.** Этапы планирования карьеры: самооценка, принятие решений и определение целей, планирование действий, движение к цели. Какого этапа не хватает?

- 1) самореализация
- 2) мотивирование
- 3) изучение возможностей

**64.** Комплекс мероприятий, направленный на формирование планов деятельности определенного класса управления, называется...

- 1) планированием карьеры
- 2) планом управленческого развития
- 3) карьерным ростом

**65.** Цели карьеры – цели, которые ставят перед собой:

- 1) человек при поступлении на работу и организация, принимающая человека на рабочее место
- 2) человек при поступлении на работу
- 3) организация, принимающая человека на рабочее место

**66.** Какие существуют основные современные модели подготовки рабочих кадров?

- 1) обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
- 2) обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров
- 3) обучение уже работающих сотрудников на предприятии

**67.** Кто не является субъектом процесса эффективного обучения персонала?

- 1) преподаватель, ведущий курсы
- 2) клиент, участник программы обучения

- 3) трудовой коллектив, помогающий адаптироваться
- 4) заказчик, оплачивающий программу обучения

**68.** Что означает критерий эффективности показателей профессионального мастерства – культура труда?

- 1) организация рабочей атмосферы на предприятии
- 2) способность рационального планирования трудового процесса, выбора оптимальных приемов и способов работы, соблюдение технологической дисциплины
- 3) изучение культурных традиций организации

**69.** Когда определяются критерии эффективности профессиональной деятельности?

- 1) при проведении заключительных тестов и профессиональных проб
- 2) в период испытательного срока, установленного на предприятии
- 3) непосредственно в момент работы кандидата

**70.** Качественная оценка знаний учащихся не осуществляется по следующим показателям:

- 1) количество знаний по данной специальности
- 2) глубина знаний, характеризующаяся числом осознанных существенных связей данного знания с другими, относящимися к нему
- 3) действенность знаний, предусматривающая готовность и умение учащихся применять их в сходных и вариативных ситуациях
- 4) системность, определяемая как совокупность знаний в сознании учащихся, структура которой соответствует структуре научного знания
- 5) осознанность знаний, выражающаяся в понимании связей между ними, путей получения знаний, умений их доказывать

**71.** С помощью каких количественных показателей дается оценка усвоенных знаний на каждом уровне профессиональной подготовки?

- 1) действенность усвоенных знаний
- 2) скорость усвоения учебного материала
- 3) прочность усвоения



**72.** В чем заключается основная сложность оценки эффективности в обучении персонала?

- 1) нежелания обучаться
- 2) некачественное обучение
- 3) не все свои знания сотрудник применяет на практике из-за отсутствия выработанных навыков

**73.** Какие подходы не используются для исключения влияния внешних факторов, не связанных с проведенным обучением?

- 1) трендовый анализ предшествующих периодов
- 2) анализ результатов тестов
- 3) расчет суммарных затрат на обучение

**74.** Что с позиции работодателя является целями непрерывного обучения?

- 1) командный дух
- 2) овладение умением определять, понимать и решать проблемы
- 3) адаптация
- 4) внедрение нововведений

**75.** Что с позиции работника не является целями непрерывного обучения?

- 1) внедрение нововведений
- 2) поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации
- 3) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности
- 4) приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и т. д.

## Библиографический список

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с.
3. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении. Практическое руководство : учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – 528 с.
4. Управление персоналом / В.П. Дятлов [и др.]. – М. : Academia, 2000. – 736 с.
5. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 637 с.
7. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 270 с.
8. Морнель, П. Технология эффективного найма / П. Морнель. – М. : Добрая книга, 2005. – 253 с.
9. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
10. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студ. вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 285 с.

## Глоссарий

**Адаптация сотрудника** — знакомство с деятельностью организации и процесс активного или пассивного приспособления к её внутренней среде.

**Аттестация сотрудника** — оценка деловых качеств сотрудника и результатов его работы.

**Административная структура персонала** — деление сотрудников на группы для осуществления технических расчётов заработной платы.

**Баланс рабочего времени (для плановых графиков работ)** — сравнение итогов планового графика на учётный период (месяц, квартал, год) с нормой рабочего времени по законодательству России.

**Бывший работник** — человек (физическое лицо), занимавший какую-либо штатную единицу штатного расписания.

**Вакансия** — штатная единица, в настоящее время не замещённая работником на постоянной или временной основе.

**Вид оплаты** — начисленное вознаграждение работнику, характеризующееся набором параметров (месяц начисления, работник, аналитика, тип проводки).

**Вид номенклатуры** — ссылка на определенный вид штатной единицы.

**Вид отпуска** — оплачиваемый нерабочий период, характеризующийся набором параметров.

**Вид рабочего центра** — элемент списка разновидностей рабочих центров для группировки и возможности последующего анализа затрат, себестоимости продукции, изготавливаемой на объектах, имеющих одинаковые свойства.

**Выслуга лет** — период трудовой деятельности, создающий при определённых условиях право на соответствующие льготы и преимущества.

**График работы** — список месяцев года с указанием в каждом количестве плановых рабочих дней и часов.

**График работы плановый** — документ, определяющий плановое рабочее время для определённой группы работников на определённый период.

**График работы типовой** — характеризуется наименованием, циклом графика — продолжительностью рабочего дня, которая указывается в соответствии с используемыми типами времени.

**Деловые качества** — личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность и способность выполнять ту или иную работу.

**Движение персонала** — отчёт об изменении численного состава подразделений в связи с приёмом, переводом и увольнением работников.

**Депонирование** — не выданная работникам зарплата после выплаты всех налогов.

**Должность** — типизированная штатная единица по тарифно-квалификационным признакам.

**Должностная инструкция** — организационно-правовой кадровый документ, регламентирующий вопросы трудовой деятельности сотрудника согласно занимаемой должности.

**Единица измерения продукции** — единица измерения товаров или услуг, используемая при определении объёма выполненных работ.

**Замещение** — связь между элементами организационного реестра типа «штатная единица» и физическое лицо, устанавливающая взаимодействие типа «замещение/исполнение обязанностей» в том случае, когда это положено по должностной инструкции.

**Интерииоризация управленческой цели** — осуществление перевода социально значимой цели в мотивацию деятельности членов коллектива посредством методов мотивационного управления.

**Кадровая карточка** — документ автоматизированной учётной системы, в которой хранится информация о человеке.

**Кадровое перемещение** — перемещение работника в пределах структуры предприятия.

**Кандидат на работу** – претендент, отобранный для замещения какой-либо должности.

**Карточка лицевая** – форма, содержащая персональные данные работника, необходимые для расчёта зарплаты.

**Карточка налоговая** – документ, сформированный по утверждённому государственной налоговой инспекции шаблону.

**Карточка начислений** – форма для учёта начислений по доходу работника.

**Карьера работника** – последовательное перемещение конкретного работника по штатной единице штатных расписаний подразделения, предприятия, различных предприятий.

**Карьерограмма** – описание возможной карьеры конкретного работника, начиная с его текущей штатной единицы.

**Категория** – данные для группировки работников по произвольно определённом критерию.

**Категория оплаты** – справочник для группировки работников по оплате с указанием его верхней и нижней границы.

**Категория сотрудников** – детальная классификация групп сотрудников в зависимости от их статуса, для которой устанавливаются относящиеся к персоналу правила.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к их реализации.

**Лицевой счёт** – межотраслевая форма № Т-54а.

**Личное дело** – набор документов, в котором отражается прохождение службы работника.

**Межрасчётная выплата** – выплата части зарплаты работнику до произведения окончательного расчёта за месяц (отпускные, больничные, аванс и т. п.).

