

Учреждение образования
«Республиканский институт профессионального образования»
Факультет повышения квалификации и переподготовки кадров

Кафедра менеджмента и социально-философских дисциплин

СОГЛАСОВАНО

Председатель заседания кафедры
П.П.Шоцкий
30. 04. 2021

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета
О.А.Беляева
30 . 04. 2021

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Составитель: Островская Анна Анатольевна, кандидат педагогических наук,
доцент

для специальности переподготовки: 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений
профессионального образования» с присвоением квалификации
«Менеджер в сфере образования»

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета УО РИПО 04.05.2021
Протокол №4

РИПО

Минск, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	5
1.1 Персонал организации и система кадрового менеджмента.....	5
1.2 Планирование и прогнозирование кадровой работы.....	14
1.3 Методы отбора персонала.....	22
1.4 Мотивация и развитие персонала.....	27
1.5 Организационная культура.....	33
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	39
2.1 Персонал организации и система кадрового менеджмента.....	39
2.2 Маркетинг персонала.....	39
2.3 Стратегическое планирование в кадровой работе.....	40
2.4 Методы отбора персонала.....	41
2.5 Контроль, оценка и аттестация персонала.....	42
2.6 Мотивация и развитие персонала.....	43
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	44
3.1 Вопросы к экзамену.....	44
3.2 Требования к содержанию самостоятельной работы слушателей.....	45
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	47
4.1 Фрагмент учебно-тематического плана по специальности переподготовки 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования».....	47
4.2 Содержание учебной программы дисциплины «Кадровый менеджмент».....	48
4.3 Перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины.....	52

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) по учебной дисциплине «Кадровый менеджмент» предназначен для обеспечения качества образовательного процесса при осуществлении переподготовки по специальности 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования» с присвоением квалификации «Менеджер в сфере образования».

Цель УМК – содействие слушателям в теоретической и практической подготовке при освоении учебной дисциплины «Кадровый менеджмент».

Цель учебной дисциплины – ознакомление с теоретическими основами кадрового менеджмента, усвоение специфики его основных положений относительно современной ситуации развития учреждения образования, кадрового менеджмента, усвоение его новейших достижений, осмысление современных функций управления кадрами, знакомство с тенденциями развития персонала, овладение творческими приемами моделирования эффективного кадрового производства, усвоение требований к менеджеру персонала и путей его саморазвития и др.

Задачи учебной дисциплины:

— формирование у слушателей культуры управления персоналом, умения анализировать складывающиеся в коллективе кадровые процессы, принимать адекватные управленческие решения;

— приобретение слушателями знаний по актуальным вопросам кадрового менеджмента;

— формирование у слушателей способности использовать формы, методы, приемы и средства эффективного управления кадровыми процессами.

Требования к результатам обучения.

Слушатель, освоивший учебную программу дисциплины, должен обладать следующими академическими и профессиональными компетенциями:

— знать правовые основы организации работы с персоналом, уметь планировать и прогнозировать кадровую работу;

— знать способы мотивации и стимулирования труда персонала, уметь применять их для достижения целей учреждения профессионального образования;

— уметь формировать группы, команды и коллективы;

— уметь распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы структурных подразделений учреждения профессионального образования;

— уметь проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания учебной группы (трудового коллектива);

— владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, уметь организовывать работу по их выполнению и контролю.

Методы обучения: изложение, объяснение, беседа, дискуссия.

Средства обучения: учебные презентации, раздаточный материал к лекциям и практическим занятиям (в т.ч. таблицы, структурно-логические схемы).

Структура УМК включает теоретический раздел, содержащий материалы для теоретического изучения каждой из тем лекционных занятий учебной программы, и практический раздел, включающий материалы для проведения практических занятий, раздел контроля знаний, в котором представлены материалы текущей аттестации и средства организации самостоятельной учебной деятельности слушателей.

В УМК так же входят содержание учебной программы дисциплины «Кадровый менеджмент» по специальности переподготовки 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования», а также перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов для изучения учебной дисциплины.

Содержание теоретического и практического разделов УМК представлено в соответствии со структурой учебной программы дисциплины. Теоретический раздел содержит материалы для лекционных занятий и включает перечень основных понятий, рассматриваемых вопросов, содержание учебного материала по каждому из них, а также перечень изданий и информационно-аналитических материалов, которые являются источниками дополнительной информации для углубленного изучения. Материалы для проведения практических занятий входят в практический раздел и включают вопросы и практические задания, список литературы для подготовки.

Раздел контроля знаний содержит требования к содержанию самостоятельной работы слушателей по дисциплине в рамках утвержденной программы и перечень вопросов к экзамену как форме итоговой аттестации. Во вспомогательный раздел включены фрагмент учебно-тематического плана по специальности переподготовки 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования» и Содержание учебной программы дисциплины «Кадровый менеджмент».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Персонал организации и система кадрового менеджмента

- Персонал как важнейший ресурс организации. Сущность и состав персонала организации. Движение персонала
- Сущность и понятие кадрового менеджмента. Функции кадрового менеджмента
- Виды управляющих воздействий на персонал: законодательные, распорядительные документы, программы, положения, инструкции, указания руководителей и собственников
- Общие и частные принципы управления персоналом
- Кадровая политика организации. Типы кадровой политики: пассивный, превентивный, активный, авантюристический
- Правовые основы организации работы с кадрами. Основные формы комплектования штата

Персонал как важнейший ресурс организации. Сущность и состав персонала организации. Движение персонала

Персонал – это важнейший ресурс любой организации, так как только с помощью конкретных людей компания реализует свою деятельность. Это означает, что любая проблема в управлении компанией (так или иначе) связана с проблемами в управлении персоналом. И ответственность за нее лежит не только на службе управления персоналом, но и на всех, кто вовлечен в работу с персоналом (то есть на всех руководителях).

Жизненный цикл сотрудника в компании, как правило, более долговременный, нежели жизненный цикл товара или конкретных денежных поступлений. Поэтому управление каждым конкретным сотрудником требует стратегического (т.е. долговременного) подхода.

Изменение рыночной ситуации в последние годы привело к тому, что эффективное управление человеческим ресурсом приобретает для компаний все большее значение. С одной стороны, демографический кризис 90-х годов проявляется резким снижением квалифицированных кадров. С другой стороны, экономические потрясения заставляют предприятия резко уменьшать бюджеты на персонал и сокращать фонд оплаты труда, затраты на социальный пакет и обучение.

Все это подталкивает компании к необходимости изменения концепции управления персоналом. В последнее время все чаще звучат слова про «управление человеческим капиталом» (HCM – HumanCapitalManagement). Т.е. получение максимальной отдачи от имеющегося в компании человеческого ресурса и его потенциала, а также от процессов управления этим ресурсом и вложений в персонал. Реализация этого подхода предполагает фокусировку управления персоналом в трех основных областях.

Первая область – оптимизация человеческого ресурса. Это требует внедрения в регулярную работу компании инструментов:

- управления, оценки результативности и оплаты труда на основе KPI (KeyPerformanceIndicators);
- регулярного анализа организационной структуры, устранения дублирующих функций, сокращения лишних звеньев управления;
- анализа и планирования штатной численности на основе нормативов загрузки.

Вторая область – управление результативностью и использованием человеческого потенциала. Она включает в себя задачи:

- мотивации за развитие и применение знаний, результативность, привнесение улучшений в работу компании;
- категоризации сотрудников по их значимости для бизнеса – грейдинг;
- регулярной оценки компетенций и результативности, выявления и поощрения сотрудников успешных или имеющих потенциал развития;
- управления не только вертикальным, но и горизонтальным карьерным ростом;
- формирования корпоративной базы знаний.

Третья область улучшений, способствующая максимизации использования человеческого потенциала – оценка эффективности всех HR процессов для достижения целей компании. Она предполагает регулярное определение KPI процессов управления персоналом, связь этих KPI со стратегическими целями и бизнес-результатами компании. Это возможно за счет:

- максимальной «информатизации» HR процессов, получения регулярных аналитик по результирующим и промежуточным этапам работы с персоналом;
- оценки результативности и эффективности HR процессов.

Под персоналом понимается личный состав предприятия (организации), включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев этого предприятия.

Основными признаками персонала являются:

- 1) наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;
- 3) целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных

им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Структура и состав персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и неосновных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих. Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом).

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика. Перемещение персонала предприятия – объективный постоянно осуществляемый процесс, это – изменение места трудовой деятельности сотрудников в организационной структуре организации. Перемещение (движение) кадров предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества. Объективные причины не зависят от самого работника, и повлиять на них он не в состоянии.

К таким причинам движения персонала относят: значительные перемены в жизни страны, в частности, такие как смена общественно-политического или экономического строя, кризисные явления; изменение структуры предприятия, что вызывает массовые кадровые перестановки; производственная необходимость в замещении вакантных мест и потребности в труде соответствующего качества; увольнение части персонала в связи с достижением пенсионного возраста, призывом на военную службу, а также по ряду других причин, не зависящих от субъекта.

Субъективные причины обусловлены личными аспектами персонала, в основном к ним относят: неудовлетворенность организацией труда и режимом работы; неудовлетворенность содержанием труда; неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда; неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе; отсутствие социального и бытового обслуживания; семейные обстоятельства и другие сугубо индивидуальные мотивы. Важными субъективными предпосылками движения персонала являются: наличие стимула у работника к смене рабочего места и возможности его сменить.

Движение кадров состоит из таких процедур: повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд; перемещение, когда работник

переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда; понижение, когда в связи с изменением личного потенциала или по результатам аттестации работник переводится на более низкую должность или на более низкий разряд; увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения кадров являются: решение аттестационной комиссии; планы повышения квалификации (переподготовки) и карьерного роста персонала; штатное расписание предприятия; должностные инструкции; личные дела сотрудников; приказы директора по кадровым вопросам; трудовые договоры сотрудников.

Сущность и понятие кадрового менеджмента. Функции кадрового менеджмента

Любой вид деятельности не может быть представлен без основной производительной силы – человека. Человек ныне рассматривается в качестве важнейшего вида капитала организации. При этом затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности, подготовку, переподготовку и повышение квалификации рассматривается также, как особый вид инвестиций. Особым образом страхуются высококлассные специалисты. Менеджмент человеческих ресурсов складывается из двух элементов: кадрового и социального менеджмента.

1. Социальный менеджмент в общих чертах – это вознаграждение персонала, создание надлежащих условий труда и отдыха, формирование благоприятного морально-психологического климата, установление и поддержание социального партнёрства.

2. Кадровый менеджмент строится на иных принципах. К основным из них относятся:

- соблюдение требований законодательства о труде;
- учёт текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- обеспечение условий для стабильного кадрового состава и минимизации увольнений;
- соблюдение баланса интересов организации и её работников;
- привлечение к сотрудничеству при реализации кадровой политики всех заинтересованных сторон, в том числе профсоюзов;
- проявление заботы о каждом человеке в отдельности, уважение его прав.

Различают общий и стратегический кадровый менеджмент. Общий менеджмент выполняет следующие функции:

- организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов);
- подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров;

- организация распределения, перемещения (продвижения), увольнения работников;
- оценка специалистов и выработка рекомендаций по их дальнейшей судьбе;
- текущий учёт и планирование потребностей в кадрах в пределах года.

Функции стратегического кадрового менеджмента ориентированы на разработку кадровой политики, на перспективу. Основными направлениями стратегического менеджмента являются:

- массовая переквалификация кадров в связи с обновлением производственного аппарата и переходом на новые технологии;
- трудоустройство кадров при массовом их высвобождении;
- привлечение широких слоёв работников к участию в управлении организацией.

Виды управляющих воздействий на персонал: законодательные, распорядительные документы, программы, положения, инструкции, указания руководителей и собственников

Виды управляющих воздействий на персонал как нормативно-правовые методы управления представляют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников.

Общие и частные принципы управления персоналом

Принципы (от лат. – основа, начало – объективное условие, которое нельзя нарушать в практической деятельности в целях избегания возникновения нежелательных для субъекта управления результатов и

последствий) управления персоналом включают в себя руководящие правила, которые определяют основные требования, предъявляемые к структуре, организации и системе управления персоналом, и разделяются на частные и общие.

Общие принципы управления заключаются в том, что учитываются во всех сферах управления и организациях, и имеют универсальный характер.

Принцип целенаправленности подразумевает не только постановление целей, но и соотнесение целей с необходимыми ресурсами.

Принцип разделения труда, относительно управления, предполагает разделение уровней управления, а также специализацию ряда работников на выполнении надлежащих функций.

Принцип ответственности предусматривает наказание сотрудников за невыполнение возложенных на них задач или функций. При этом, уровень ответственности должен соответствовать уровню полномочий, а меры наказания должны возрастать пропорционально увеличению полномочий.

Принцип компетентности заключается в знании менеджером объекта управления или, как минимум, его способности воспринимать консультацию компетентных специалистов при принятии управленческих решений. Принцип компетентности взаимосвязан с горизонтальным разделением труда по выполняемым функциям.

Неотъемлемым принципом управления является дисциплина. Она должна присутствовать в каждой системе управления на любом уровне. Дисциплина – безусловное исполнение должностных обязанностей, указаний руководителя, приказов, инструкций и иных директивных документов.

Принцип стимулирования, прежде всего, предполагает мотивацию трудовой деятельности посредством использования моральных и материальных стимулов.

Принцип иерархичности заключается в вертикальном разделении управленческого труда, т.е. разделении уровней управления и подчинении низших уровней управления высшим уровням.

Частные принципы управления персоналом:

- проявление наибольшего внимания в управлении к людям и их инициативе;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- полное доверие к сотрудникам фирмы;
- обеспечение сплоченности коллектива, которое определяет результаты работы компании;
- систематическое совершенствование системы мотивации и стимулирования труда и т.д.

Кадровая политика организации. Типы кадровой политики: пассивный, превентивный, активный, авантюристический

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в

работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними

должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика формирует:

— Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

— Отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

— Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

— Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

— Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Пассивная кадровая политика действует в таких бизнес-структурах, которые прикладывают минимум усилий для управления кадрами, пуская ситуацию «на самотек», ограничиваясь лишь карательными мерами или нивелированием отрицательных результатов действий персонала.

Реактивная кадровая политика отслеживает причины и следствия негативных моментов, связанных с персоналом.

Профилактическая кадровая политика, напротив, направлена на будущий кадровый потенциал. Выбирая между «взглядом в прошлое» и прогнозированием будущей ситуации, кадровики, придерживающиеся такого стиля, выбирают последнее. Иногда невозможно одинаково совместить немедленное влияние на ситуации с персоналом с мероприятиями, направленными на формирование перспективы.

Активная кадровая политика предусматривает не только прогнозирование, как средне-, так и долгосрочное, но и средства непосредственного воздействия на наличные кадровые ситуации.

В зависимости от того, насколько верно руководство оценивает основания, положенные в расчет при анализе и программировании, активную политику в отношении кадров можно проводить двумя способами.

1. Рациональная активная кадровая политика – в основе принимаемых мер лежат выводы, сделанные на основе осознаваемых кадровых механизмов, в результате постановки «диагноза» и обоснованного прогнозирования. 2. Авантюрная активная кадровая политика. Стремление влиять на кадры превышает обоснованные и осознаваемые сведения о сложившейся с ними ситуации. Диагностика состояния персонала не проводится или проводится недостаточно объективно, средств для долгосрочного прогнозирования в этой сфере нет или они не применяются. Однако, цели кадрового развития ставятся и программы для их реализации разрабатываются. Если они основаны на в целом правильном, хоть и интуитивном представлении о кадровой ситуации, такая программа может применяться достаточно эффективно. Сбой возможен, если вмешаются

неожиданные факторы, спрогнозировать которые не представлялось возможным.

Правовые основы организации работы с кадрами. Основные формы комплектования штата

К важным правовым основам работы с кадрами можно отнести:

Трудовой кодекс Республики Беларусь;

Декрет Президента Республики Беларусь от 15.12.2014 № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций»;

Декрет Президента Республики Беларусь от 24.11.2006 № 18 «О дополнительных мерах по государственной защите детей в неблагополучных семьях»;

Закон Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь»;

Закон Республики Беларусь «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного социального страхования»;

Закон Республики Беларусь «Об охране труда»;

Закон Республики Беларусь «О пенсионном обеспечении»;

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.12.2006 № 1681 «Об утверждении Положения о порядке и условиях предоставления первого рабочего места выпускникам государственных учреждений образования, лицам с особенностями психофизического развития, военнослужащим срочной военной службы, уволенным из Вооруженных Сил или других войск и воинских формирований Республики Беларусь, а также гражданам, уволенным с альтернативной службы»;

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 18.12.2003 № 1662 «Об утверждении Положения о воинском учете»;

Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 27.12.1999 № 155 «Об утверждении примерной формы трудового договора»;

Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 05.04.2000 № 46 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка»;

Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 27.06.2013 № 67 «Об установлении списка работ, на которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет»;

Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 16.06.2014 № 40 «О трудовых книжках» (вместе с «Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек»);

Постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 29.07.2019 № 74 «О проведении обязательных и внеочередных медицинских осмотров работающих» (вместе с «Инструкцией о порядке проведения обязательных и внеочередных медицинских осмотров работающих»);

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 марта 2018 г. № 203 «О порядке и условиях создания структурных подразделений в государственных органах и штатном расписании отдельных государственных органов.

Нормативы численности работников – это разработанные соответствующими министерствами показатели, устанавливающие количество работников определенных должностей и профессий, необходимое для обеспечения слаженного производственного процесса, оптимизации структуры различных подразделений организаций, рационального соотношения между управленческим персоналом и остальными работниками, а также между работниками различной специализации.

Специализация работников учреждений образования чрезвычайно широка. В связи с этим нормативы численности различных категорий работников следует искать в различных постановлениях (приказах) Министерства образования Республики Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с. – С. 7-41.
2. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 476 с. – С. 80-89.
3. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bsu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С. 30-52.
4. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие ССО / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2019. – 279 с. – С.194-207.
5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.39-40.

1.2 Планирование и прогнозирование кадровой работы

- Понятие потребности в кадрах. Сущность кадрового планирования. Планирование персонала в системе управления персоналом организации
- Принципы, факторы и виды планирования персонала. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование
- Информационное обеспечение планирования профессионально-квалификационного состава персонала

- Внедрение внутрикорпоративных СМИ
- Организация процесса получения информации от сотрудников (обратная связь)
 - PR-кампания. Информирование внешних организаций по кадровым вопросам

Понятие потребности в кадрах. Сущность кадрового планирования. Планирование персонала в системе управления персоналом организации

Суть определения *потребности* в кадрах состоит в установлении количественного и качественного состава персонала, соответствующих выбранной стратегии развития организации и необходимого для выполнения задач, поставленных перед организацией и ее персоналом в частности.

Первейшая задача планирования персонала – «перевод» имеющихся целей и планов организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих.

Очень важно поставить те вопросы, на которые кадровое планирование должно дать ответы. А именно:

— сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут необходимы; каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;

— каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями, целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям; каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Кадровое планирование включает в себя:

— прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);

— изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;

— анализ системы рабочих мест организации;

— разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует такие цели:

— приобретение и удержание квалифицированных работников в необходимом количестве;

— использование потенциала своего персонала наилучшим образом;

— предвидение проблем, возникающих из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Принципы, факторы и виды планирования персонала. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование

Принципы планирования персонала:

— вовлеченность работников предприятия;

- непрерывность, т.к. планирование – это непрерывный процесс с повторяющимися циклами;
- гибкость (маневренность), т.е. внесение корректировки в связи с поменявшимися обстоятельствами;
- согласование планов для взаимосвязи и единства организации в целом;
- экономичность – минимальные затраты при максимальном эффекте;
- создание комфортных условий для исполнения плана.

Планирование и прогнозирование потребности в персонале еще учитывает такие факторы, как:

1. Штатная ведомость.
2. Кадровая политика.
3. Стратегия компании по управлению персоналом.
4. Текучесть персонала.
5. Размер заработной платы.

Виды планирования персонала:

1. *Стратегическое.* Это долгосрочное планирование. Оно рассчитано на длительное время (от 3 до 10 лет). Основано стратегическое планирование персонала на долговременной стратегии компании с учетом воздействия внешних и внутренних факторов.

2. *Тактическое.* Рассчитано на более короткий срок (1-3 года). Планируется определить проблемы, которые мешают реализовать стратегию по управлению сотрудниками и организовать меры решения данной проблемы. Такое планирование ставит перед собой точные цели и предполагает определенные мероприятия, с помощью которых можно достигнуть цели.

3. *Оперативное.* Планирование на месяц, квартал (до года). Направлено на реализацию некоторых оперативных целей (набрать сотрудников, обучить, помочь адаптироваться и аттестовать).

Информационное обеспечение планирования профессионально-квалификационного состава персонала

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд *информационных методов*, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться

неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. Правительство большинства современных государств способствует повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Они имеют базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют частные компании, специализирующиеся в этой области.

Внедрение внутрикорпоративных СМИ

Одним из наиболее важных инструментов внутрикорпоративной коммуникации являются *внутрикорпоративные СМИ*.

О значении внутренней прессы в становлении хороших связей с широкой общественностью как внутри компании, так и вне ее свидетельствует постоянно и быстро растущий тираж корпоративных изданий. В Великобритании издается свыше 1800 внутренних газет общим тиражом более 23 млн. экз. и общей стоимостью около 15 млн. фунт. ст. В США – 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн. экз., в Японии 3000 таких газет, во Франции – 700.

Выделяют следующие подвиды корпоративной прессы.

Горизонтально ориентированная корпоративная пресса. Эти издания ориентированы на внешнюю среду, на покупателей и потребителей.

«Горизонтальная» пресса имеет своей целью выстраивать отношения компании с клиентами, которыми в основном являются частные лица.

Издания концепции «B2B». Они ориентированы на оптовые продажи, формирование единого образа сбытовой политики компании среди деловых партнеров. Кроме того, изданием таких СМИ занимаются и объединения предпринимателей. Слабые стороны такой прессы – сложный язык и примитивная журналистика.

Стенгазеты – издания, которые делают сотрудники и для сотрудников. Несмотря на непрофессионализм импровизированных редакций, роль стенгазет чрезвычайно велика. Они создаются коллективом, в процессе их создания сплачиваются команды, формируются малые сообщества, которые могут быть впоследствии использованы как проектные группы.

Вертикально ориентированная корпоративная пресса – к ней относится та часть изданий, которая ориентирована на распространение внутри коллектива или внутри единой сети компаний. Круг задач, которые решают «вертикальные» издания, находится также, в основном, внутри компании.

Следует подчеркнуть, что печатные СМИ особенно полезны в крупных компаниях с разветвленной структурой – все остальные могут добиться того же результата менее затратными способами. Для того чтобы обеспечить требуемый эффект, корпоративные издания должны обладать хорошей полиграфией: это косвенное сообщение сотрудникам как об успешности компании, так и о ценности самого издания для сотрудников. «Малобюджетные» варианты скорее вызывают обратный эффект и приносят больше вреда, чем пользы. Конечно же, они должны быть интересными и актуальными.

Организация процесса получения информации от сотрудников (обратная связь)

Если обратная связь в компании отлажена, то ее полезность трудно переоценить:

Она помогает понять, что исправить и улучшить в работе компании, так как сотрудники на своих местах очень многие аспекты работы бизнеса видят лучше, чем HR-служба и тем более топ-менеджмент.

Она дает возможность оценить лояльность персонала, так как при отлаженной обратной связи сотрудники не молчат до выходного интервью о том, что их не устраивает и из-за чего они готовы покинуть компанию.

Она позволяет получить от сотрудников инициативы и идеи по развитию бизнеса, которые подчас интереснее и ценнее, чем инициативы руководства (как ни печально это признавать).

Она дает возможность показать сотрудникам, что их мнение очень важно для руководства (даже если это и не в полной мере так, уже сама демонстрация важности выступает отдельной мотивационной мерой).

Она дает возможность получить оценку конкретных событий, людей, ситуаций, со стороны рядового персонала компании, что особенно критично бывает в периоды изменений, резкого развития, смены стратегии и прочих переломных моментах.

Она позволяет получить информацию о карьерных притязаниях сотрудников, об их желании расти и развиваться, готовности повышать квалификацию и т.п.

Чтобы механизм обратной связи начал работать так, как вы запланировали (то есть приносить вам объективную информацию «снизу»), важно обеспечить ряд условий:

1. Сотрудники должны быть уверены, что информация, полученная посредством обратной связи, не будет использована против них. Для этого важно постоянно пиарить цели обратной связи, и как механизма в целом («нам очень важна информация от вас для того, чтобы внедрять мероприятия по развитию компании»), и как отдельных мероприятий («целью данного опроса является сбор идей по улучшению программного обеспечения компании»). Плюс – на первом этапе внедрения обратной связи можно делать ее групповой и анонимной (это снижает тревожность сотрудников), прилюдно поощряя тех, кто не побоялся подписать свою анкету.

2. Сотрудники должны быть уверены, что информация дойдет туда, куда надо, особенно если ее сбор осуществляется безличными способами (через почтовый ящик) или она должна пройти несколько иерархических звеньев (вопросы о стратегии, а проводит опрос HR-служба). Для этого важно разными способами информировать сотрудников о движении информации вверх («получено столько-то анкет/записок, сегодня они переданы генеральному директору, как только он вернется из командировки, сразу же их изучит»).

3. Сотрудники должны быть уверены, что информация будет воспринята (услышана, прочитана), а не осядет «мертвым грузом». Для этого важно делать хотя бы минимальные отчеты по содержанию обратной связи («в большей части анкет речь идет о некотором недовольстве графиком работы и информационным обеспечением, а вот рабочие места и коллектив устраивают почти всех»). Лучше, конечно, если будут составляться и находиться в открытом доступе (на информационной доске, внутреннем сайте, в HR-службе) более развернутые аналитические отчеты. Если обратная связь дается персонально (например, у сотрудников есть возможность отправить личное электронное письмо на ящик руководителя или HR-службы) – важен личный ответ как минимум о получении обратной связи, а лучше – о действиях, которые планируется по ней предпринять (см. также следующий пункт).

4. Сотрудники должны знать, что информация не просто прочитана и обработана, но она каким-то образом используется в работе компании. Для этого важно пиарить воплощение чего-то, что было в обратной связи («так как в опросе почти все сотрудники писали об оборудовании места для

обедов, то был закуплен холодильник и микроволновая печь, которыми вы все можете пользоваться»).

Глобально обратная связь может происходить двумя основными способами:

1. «Фоновая» обратная связь. В таком формате любой сотрудник компании знает, что в любой момент времени он может подать руководству любую идею, передать информацию о том, что его устраивает или не устраивает, сообщить о своем настрое, запросить необходимый рабочий инструмент и/или обучение и т.п. Более того, любой сотрудник компании знает, каким именно способом он может подать эту информацию, как и куда она поступит, то есть в компании есть ряд отлаженных механизмов обратной связи. Чаще всего мерами «фоновой» обратной связи выступают: сбор информации от подчиненных на регулярных совещаниях; почтовые ящики/полки/папки, в которые в любой момент можно положить записку; регулярные приемные часы руководства; форма обратной связи на корпоративном портале (внутреннем сайте) компании и т.п.

2. Обратная связь в виде конкретного мероприятия под определенную тему. В таком формате специально организуется мероприятие, под которое ставится четкая цель, ограниченные временные рамки и выбираются нужные сотрудники. Чаще всего мерами такой обратной связи выступают: специально собираемые «проблемные» совещания, круглые столы и мозговые штурмы; интервью с wybranными сотрудниками; опросы (в том числе опросы лояльности); конкурсы идей и т.п. Такая обратная связь, в отличие от «фоновой», привязана к конкретной ситуации и ограничена по времени (и часто применяется в ситуациях каких-то изменений в бизнесе).

Темами обратной связи (как «фоновой», так и в виде отдельного мероприятия) могут быть: удовлетворенность сотрудников своим рабочим местом, графиком, условиями работы, материальной и нематериальной мотивацией, системой обучения и развития и т.п.; понимание сотрудниками целей и задач бизнеса, его стратегии, перспективы развития, места на рынке и пр.; карьерные притязания сотрудников, их готовность к росту и развитию, пожелания по перемещениям внутри компании и т.п.; отношение сотрудников к топ- и/или миддл-менеджменту компании, его репутация в глазах сотрудников; идеи по развитию компании, преодолению кризисных моментов, повышению эффективности конкретных отделов/функций компании, снижению издержек на определенных этапах бизнес-процесса и т.п.

PR-кампания. Информирование внешних организаций по кадровым вопросам

PR-кампания представляет собой определенную совокупность мероприятий, направленных на общественное мнение, которые воплощаются в рамках некоей заданной концепции и в указанный промежуток времени,

целью которых является привлечение медиа-масс и прочих специальных мероприятий.

Существует 2 типа мероприятий PR-кампании: Чужие мероприятия. Как правило, данные мероприятия предполагают более глубокий характер. В пример приведем День города, который осуществляется местными властями, однако к его организации может подключиться и само предприятие в целях проведения PR-кампании. *Собственные мероприятия.* Зачастую данный тип мероприятий непосредственно предприятием, планируемым PR-кампанию, в который привлекается большое количество опытных специалистов или же компаний-партнеров.

Во время организации мероприятий необходимо уделять внимание и определенным нюансам, без детального рассмотрения которых невозможно достичь максимального эффекта от проведения PR-кампании.

Место реализации PR-кампании. При решении данного вопроса следует учитывать как объективные (возможность размещения аппаратуры, ее наличие, присутствие трибуны, подиума и т.д.) так и субъективные (насколько данное место престижно для целевой аудитории) факторы. *Сообщения в информационных источниках и реклама.* Данный пункт включает в себя рассылку пригласительных, а также осуществление информирования посредством привлечения средств массовой информации. Помимо этого следует предусмотреть и освещение планируемого предприятия в соответствии с медиапланом PR-кампании. *Персонал.* Очень важно разграничить роли и обязанности между всеми, кто принимает участие в реализации проекта, начиная от организаторов и заканчивая гардеробщицами. Также уместно будет организовать генеральную репетицию для того чтобы каждый из присутствующих понимал каким образом ему следует себя вести. *Действия после проведения мероприятия.* Любое мероприятие должно быть отыграно во мнении общественности, иначе можно сказать, что все было зря. Для того чтобы получить желаемую реакцию от СМИ, необходимо чтобы люди не забыли о данном мероприятии сразу же после его окончания.

Теперь остановимся на способах продвижения HR-бренда во внешний мир. Выделяют следующие каналы: газеты, журналы, книги, телевидение, радио, интернет (адресная рассылка, социальные сети), наружная реклама (стенды, плакаты, рекламные сообщения на служебных автомобилях), промоакции, полевая работа, самопродвижение (слухи).

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дубинко, Н. А. Стратегическое планирование персонала : пособие / Н. А. Дубинко, О. А. Митрахович, Н. П. Пыжова – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 89 с. – С.15-18.
2. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. –

2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bsu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С.70-80.

3. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.64-73.

1.3 Методы отбора персонала

- Привлечение персонала в системе кадрового менеджмента. Источники и формы привлечения

- Современный рекрутинг. Сущность и принципы проведения отбора персонала. Технологии отбора персонала. Методы отбора персонала

- Методы анализа заявительных документов. Собеседование и групповая дискуссия

- Анализ состава персонала в организации, рабочих мест и документов, характеризующих качество персонала, как основа расстановки персонала

Привлечение персонала в системе кадрового менеджмента. Источники и формы привлечения

В целом, источники привлечения персонала можно разделить на 2 группы: внутренние и внешние.

К внутренним источникам относятся:

- объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газетах предприятия, информационных листках, досках объявлений, по внутреннему радио и т.п.);

- обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов;

- анализ личных дел;

- подбор с помощью сотрудников;

- совмещение профессий;

- ротация.

Поиск кандидатов внутри организации не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, снимает задачу адаптации сотрудников, улучшает морально-психологический климат в коллективе.

Но у перечисленных выше источников привлечения персонала есть и свои недостатки. В частности, некоторые руководители подразделений предпочитают «скрыть» лучших сотрудников, сохранить их «для себя».

При подборе персонала с помощью сотрудников (неформальный поиск кандидатов среди родственников и друзей сотрудников) недостатки связаны, прежде всего, с тем, что рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кадров, не всегда владеют достаточной информацией о

рабочем месте, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Такой источник, как совмещение профессий может использоваться только на короткое время, для выполнения небольшого объема работы. Кроме того, возможность совмещения профессий должна быть оговорена в трудовом договоре или контракте сотрудника.

Такой внутренний источник привлечения персонала как *ротация* представляет собой смену круга задач и обязанностей, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы. Ротация является одной из разновидностей горизонтальной карьеры. Она способствует расширению кругозора, повышению управленческой квалификации, освоению смежных специальностей.

К внешним источникам относятся:

- Центры труда и занятости;
- Кадровые агентства;
- Самостоятельный поиск через СМИ;
- Самопроявившиеся кандидаты;
- Выезд в институты и другие учебные заведения.

Внешние источники поиска кандидатов, конечно, дают более широкий выбор кандидатов. Кроме того, их использование обеспечивает приток в организацию свежих идей.

Специалисты выделяют 2 основных правила для успешной организации поиска кандидатов:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать по меньшей мере 2 источника привлечения кандидатов со стороны.

Современный рекрутинг Сущность и принципы проведения отбора персонала. Технологии отбора персонала. Методы отбора персонала

Digital-революция требует новых идей, которые помогут работать с новыми людьми, выросшими в век смартфонов. Конечно, непросто следить за всеми новыми рекрутинговыми методами. Нужно изучать, как их можно использовать в вашей компании, запускать пробные проекты и только потом применять их на практике.

Есть много отличных примеров, которые помогут найти вдохновение и увидеть новые пути рекрутинга для вашей компании:

1. Инклюзивные объявления о работе
2. Таргетинг
3. Видео интервью
4. Выгода от гиг-экономики
5. Контакты с пассивными кандидатами
6. Рекомендации сотрудников
7. Мессенджеры

8. Социальные сети

Есть два основополагающих принципа подбора и отбора персонала с точки зрения законодательства: объективность; отсутствие любых форм дискриминации. Все остальное определяется в компании ее стратегическими и тактическими приоритетами, системой управления персоналом и видом деятельности. Как правило, бизнес стремится подбирать работников, исходя из следующих принципов: мотивация сотрудника и ее совместимость с корпоративной философией; уровень профессиональных знаний и опыта; лидерские качества; оценка скрытых резервов, сильных сторон соискателя и прогнозы в плане его будущего роста; уровень адаптации персонала — как быстро сотрудник сможет войти в курс дела и начать налаживать связи с поставщиками, коллегами, клиентами, руководителем; учет законодательных нормативов и равный подход к претендентам на вакантное место. Существует не так уж и много методов подбора персонала. Их всего четыре, и они давно и прочно вошли в ежедневную работу HR-менеджеров практически всех компаний.

1. *Рекрутинг* – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы.

2. *Executivesearch (прямой поиск)* – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. К этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

3. *Headhunting* – разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная работа, которая необходима при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников - как по специальности, так и по уровню профессионализма. Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой "вербовки". Headhunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и "охотник" должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (в среднем – полгода, порой – до нескольких лет), дорогостоящая и ответственная.

4. *Preliminaring (прелиминаринг)* – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

Какой из перечисленных методов можно считать самым современным? Вряд ли можно ответить на этот вопрос однозначно – все они хороши по-своему и в свое время. При выборе метода поиска необходимо исходить из

позиции и должности, из положения дел в компании, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. Представляется, что в настоящее время следует уделять больше внимания *прелиминарингу*, как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива. Понятно, что с точки зрения общей организации управления персоналом в компании он является весьма трудоемким, т. к. мы получаем не готового специалиста со сложившимся опытом и навыками, а новичка, которого необходимо обучать и контролировать. Но если в организации качественно выстроена система адаптации и обучения, *прелиминаринг* – это хороший способ подыскать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив.

Методы анализа заявительных документов. Собеседование и групповая дискуссия

При работе с документами (резюме, анкета, копия трудовой книжки, копии документов, подтверждающих квалификацию работника, автобиография) целесообразно обращать внимание на следующие аспекты:

- реальный статус законченных учебных заведений и бывших мест работы;
- склонность кандидата к регулярной смене места работы;
- темпы служебного роста в первые 5-7 лет трудового стажа;
- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах.

Анкеты являются обязательным инструментом при отборе персонала на рабочие места.

Групповые интервью и совместная деятельность

Обычно в такой ситуации один интервьюер опрашивает сразу несколько кандидатов. У каждого из вас будет возможность ответить и ваша главная цель – это устоять на фоне ваших конкурентов. Групповые интервью с более чем десятью кандидатами, однако, проходят несколько иначе, т.к. попросту не хватает времени на то, чтобы каждый успел высказаться. В таком случае ваша задача постараться ответить на как можно большее количество вопросов, но при этом не стараться полностью завладеть вниманием интервьюера.

Некоторые групповые интервью включают также какую-то задачу или активность, где вам будет необходимо работать с другими кандидатами, чтобы добиться цели, которая будет иметь отношение к вашей работе.

Собеседование, которое проводит группа людей (Panel Interview)

В таком собеседовании вам придется отвечать на вопросы нескольких интервьюеров, в числе которых зачастую будут находиться представитель HR отдела, ваш возможный начальник и кто-то со схожей должностью. В сравнении с предыдущим типом собеседований, такие могут показаться пыткой из-за разнообразия вопросов, которые у вас могут спросить.

Анализ состава персонала в организации, рабочих мест и документов, характеризующих качество персонала, как основа расстановки персонала

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь и т. д.).

— Важными показателями качественного состава персонала являются:

— Укомплектование предприятия необходимым количеством персонала определенных профессий, специальностей, квалификации.

— Соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах.

— Качество расстановки кадров по должностям и специальностям.

— Степень соответствия работника требованиям рабочего места.

Продолжительность использования работника на одной должности.

Основным аналитическим способом определения качественного состава персонала предприятия является баланс сравнительных данных, сравнение штатной потребности работников для выполнения производственной программы по численности, профессиям, квалификации, образованию и их наличием.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016 – 476 с. – С. 90-97.

2. Дубинко, Н. А. Стратегическое планирование персонала : пособие / Н. А. Дубинко, О. А. Митрахович, Н. П. Пыжова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 89 с. – С. 28-33.

3. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bzu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С.81-91.

4. Оганесян, И. А. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И. А. Оганесян. – Минск : Частный институт управления и предпринимательства, 2016. – 55 с. – С.40-44.

5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.105-110.

1.4 Мотивация и развитие персонала

- Мотивация как функция кадрового менеджмента, принципы мотивации
 - Стимулы в механизме мотивации. Потребности людей в мотивации
 - Система методов мотивации. Административные методы. Экономические методы. Социально-экономические методы. Социально-психологические методы
 - Мотивационные теории: понятие и классификация

Мотивация как функция кадрового менеджмента, принципы мотивации

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников. *То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата.* Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

- стимулированию повышения квалификации персонала;
- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
- стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;
- стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

Общая система мотивации персонала строится *на нескольких базовых принципах:*

Доступность. Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.

Постепенность. Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, что приведет к лишним расходам компании.

Ощутимость. Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.

Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний перешли на еженедельную оплату труда.

Комплексность. Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

Стимулы в механизме мотивации. Потребности людей в мотивации

Мотивы труда формируются, если:

1. В распоряжении руководства имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
2. Для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
3. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Особое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий, или, напротив, если это благо очень трудно получить (требуются сверхусилия), мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется феномен так называемой «выученной беспомощности», исключающий трудовую активность.

Однако существуют мотивы, которые не обязательно предполагают высокую трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности. Это, например, мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за

рабочим местом. Основным критерием их достижения служат различия в занимаемой ступени организационной иерархии, стаж работы, принадлежность к статусной группе (ветеран войны, мать-одиночка, ветеран труда, инвалид и др.).

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет свою цену. Трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить своим здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплатой за сверхурочные работы и т.п., тем более что общество, устанавливая такие льготы, это санкционирует. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее краткий путь к желаемому результату. Сила мотива определяет степень актуальности той или иной потребности для работника. По силе мотивы человека делят на доминирующие, среднеразвитые, слаборазвитые. Чем насущнее нужда в том или ином благе, тем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Для организации мотивации кадровой службе необходимо:

— Определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования сотрудников. Этот набор благ должен отражать все основные потребности и интересы человека. Все блага записывают в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка организации и закрепляют в других локальных нормативных правовых актах.

— Определить уровень удовлетворения потребностей каждого работника, его интересы.

— Конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации, и которые целесообразно мотивировать.

— Увязать определенные виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ.

— Организация труда должна быть такой, чтобы убедить работника в возможности удовлетворить свои интересы с доступными для него издержками: физических и моральных сил, времени, возможностью восстановить трудоспособность и т.д.

— При приеме на работу выяснить, насколько работник подвержен мотивированию, насколько он социализирован, выяснить систему его ценностей.

— Доходы работника в организации в идеале должны быть достаточными, чтобы покрывать все его расходы.

Мотивы труда можно группировать по различным основаниям. Например, выделяют и используют мотивы содержательности труда, его общественной значимости, мотивы, ориентированные на материальные блага, статус, общественное признание и т.д. Мотивирование труда одновременно означает и его стимулирование, то есть создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей.

Система методов мотивации. Административные методы. Экономические методы. Социально-экономические методы. Социально-психологические методы

Разноплановая и предсказуемая система мотивации решает для компании кадровые задачи:

- сокращает текучку;
- удерживает ценных сотрудников и раскрывает их потенциал;
- привлекает талантливые кадры от конкурентов;
- повышает лояльность персонала целям компании.

Устаревший метод «кнута и пряника» – директивная стратегия, наследуемая постсоветским пространством, уже становится неэффективной даже для низкоквалифицированного труда.

Методы мотивации разделяют на две крупных категории – материальные и нематериальные. Обе подгруппы могут включать позитивное и негативное стимулирование.

Важно: прогрессивные компании все чаще отказываются от негативных методов – штрафов, санкций, выговоров, как от неэффективных, способствующих текучке.

Под материальной мотивацией, в первую очередь, понимают денежное стимулирование. Помимо заработной платы, к нему относят:

- премирование (ежемесячное, квартальное, годовое) – понятная и предсказуемая для сотрудников система мотивации, но без дополнительных стимулов быстро теряет значимость и воспринимается как должное.

- бонусы за перевыполнение – при условии, что показатели выполнимы, прозрачны и детализированы для персонала;

- разовое незапланированное премирование – внезапная денежная выплата сотруднику за особые достижения производит вау-эффект на весь персонал;

- помощь по особому случаю – денежная поддержка при рождении ребенка, свадьбы, утраты члена семьи.

- депремирование, санкции – отживший способ негативной мотивации, который часто приводит к обратному эффекту, безынициативности, выполнению обязанностей «по инструкции».

Компании, в которых ставят только на денежное поощрение, упускают большой пласт мотивационного инструментария. Неденежное материальное стимулирование дает сотруднику чувство ценности и значимости для компании. В качестве неденежных материальных стимулов используют:

- льготы внутри компании на продукцию или услуги;
- дополнительные выходные или короткий внеочередной отпуск;
- забота о комфорте рабочего процесса – оснащение рабочего места, обновление инструментария, рассмотрение индивидуальных запросов на улучшение условий труда;
- забота о семьях персонала – корпоративные мероприятия для сотрудников и их близких, подарки детям, оплачиваемые или частично оплачиваемые путевки;
- забота о здоровье – медстрахование, оплачиваемые или частично оплачиваемые абонементы в бассейн и спортзал, доплата некурящим сотрудникам;
- забота об отдыхе и досуге – билеты на культурные мероприятия, организация корпоративных праздников;
- гибкий или регулируемый график работы – короткий рабочий день в конце недели, самостоятельное планирование и распределение рабочих задач, дни удаленной работы.

Эффективность *нематериальных методов* мотивации трудно измерима, поэтому часто игнорируются прагматичными руководителями. Нематериальное стимулирование работает там, где все материальные потребности сотрудника удовлетворены и его продуктивность падает из-за отсутствия стимулов к дальнейшему развитию.

Цель нематериальной системы мотивации – создавать пространство для личностного роста сотрудника и обеспечивать для этого комфортную эмоциональную среду.

Взращивать самодостаточность, ответственность, инициативность сотрудников помогают структурные компоненты рабочего процесса:

- карьерная карта и схема профессионального развития;
- обучение и повышение квалификации;
- планерки, совещания, встречи с руководством;
- расширение полномочий, участие в принятии решений;
- обратная связь от руководства.

Создавать развивающее, конкурентное пространство можно с помощью следующих методов:

- геймификация рабочего процесса – система рейтингов, баллов, бейджей;
- профессиональные соревнования, конкурсы;
- корпоративные квесты на выполнение рабочих задач;
- публичное поощрение, похвала за достижения;
- «доска почета» в офисе или на сайте компании.

Кроме создания перспектив развития, важно поддерживать сотрудников в ресурсном состоянии, обеспечивать профилактику эмоционального выгорания. Для этого в систему мотивации включают:

- работу с эмоциональной средой внутри коллектива;
- поддержку корпоративного психолога;
- коучинговые программы, тренинги, семинары;
- создание зон отдыха в офисе;
- создание и поддержание имиджа компании;
- приобщение персонала к системе ценностей и целям компании;
- проведение благотворительных акций и волонтерских проектов с привлечением персонала.

Внимание: система мотивации эффективно работает при чередовании и сочетании методов, соответствующих с потребностями персонала.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т. п.

Особенность административных методов:

- прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению;
- соответствие административных методов нормам органов управления.

К административным методам относятся: материальная ответственность и взыскания; дисциплинарная ответственность и взыскания; административная ответственность и взыскания.

Экономические методы управления персоналом – это методы, в основе которых лежит экономическое воздействие на сотрудников. То есть основной в данном случае является именно финансовая сторона вопроса.

Социально-экономические методы мотивации предоставляют сотрудникам добавки к заработной плате и подчеркивают принадлежность работников организации и проявление заботы о них.

Социально-психологические методы управления в своей совокупности предназначены для создания и поддержания социально-психологического климата в организации.

Среди социально-психологических методов мотивации можно выделить: развитие социальной инфраструктуры предприятия, социальные исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы создания команд, методы гуманизации труда, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение.

Мотивационные теории: понятие и классификация

Существует несколько направлений в теориях мотивации:

- *Теории содержания*

— *Теории процесса*

Теории содержания сосредотачиваются на том ЧТО мотивирует, в то время как теории процесса сосредотачиваются на том, КАК мотивировано поведение человека.

Теории содержания – это самые ранние теории мотивации. В рабочей среде они оказали наибольшее влияние на управленческую практику, в то время как в академических кругах они менее всего приняты. Теории содержания также называются теориями потребностей: они пытаются определить наши потребности и связать мотивацию с удовлетворением этих потребностей. Теории содержания не могут полностью объяснить, что мотивирует или демотивирует нас. Теории процессов связаны с тем, как происходит мотивация, и какой процесс может влиять на нашу мотивацию.

Основные содержательные теории: иерархия потребностей Маслоу, теория МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и другие.

Основные процессуальные теории: теория Скиннера, теория Врума, теория справедливости Адама, еория постановки целей Локка и другие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дубинко, Н. А. Стратегическое планирование персонала : пособие / Н. А. Дубинко, О. А. Митрахович, Н. П. Пыжова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 89 с. – С.48-53.

2. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bsu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С. 107-114.

3. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.116-126, 172-185.

4. Пономарева, М. А. Управление человеческими ресурсами : пособие / М. А. Пономарева, М. В. Сидорова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2016. – 113 с. – С.99-102.

1.5 Организационная культура

- Понятие организационной культуры
- Виды организационных культур. Рыночная культура, бюрократическая культура, клановая культура. Опекунская культура. Праксеологическая культура, предпринимательская культура. Культура выгодных сделок. Культура торговли.
- Принципы формирования организационных структур
- Факторы, определяющие культуру организации. Влияние культуры на организационную эффективность

Понятие организационной культуры

Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура – основа жизненного потенциала организации. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы.

Организационная культура – это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой – она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни.

В теории организации выделяются три основные модели организационной культуры:

1. Организационная культура является продуктом естественного развития организации в том смысле, что она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и не зависит от их субъективных желаний. Это эволюционистская модель культуры.

2. Организационная культура служит искусственным изобретением, созданным людьми и являющимся результатом их рационального выбора. Это целерациональная модель культуры.

3. Организационная культура представляет собой смешанную естественно-искусственную систему, соединяющую в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы. Это модель корпоративной и гражданской культур.

Виды организационных культур. Рыночная культура, бюрократическая культура, клановая культура. Опекунская культура. Праксеологическая культура, предпринимательская культура. Культура выгодных сделок. Культура торговли

Американский исследователь У.Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1) *рыночная культура*. Характеризуется господством стоимостных отношений и стремлением к получению прибыли. Источником власти при этом является собственность на ресурсы.

2) *бюрократическая культура*. Основана на господстве различных регламентов, правил и процедур, а источником власти служит должность, которую занимает член организации. Такая культура гарантирует стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

3) *клановая культура*. Она дополняет предыдущие виды культур. Ее основой являются внутренние ценности организации, а источником власти являются устоявшиеся в ней традиции.

В соответствии с ориентацией культуры на людей (материальные условия) и степень открытости или закрытости выделяют виды организационной культуры в теории организации.

Опекунская культура характеризуется благоприятным морально-психологическим климатом, сплоченностью сотрудников, групповыми нормами и ценностями, неформальным статутом работников, личной активностью, взаимопониманием, гармонией отношений. Этот тип культуры гарантирует сотрудникам возможность стабильности, развития, участия в делах организации.

Праксиологическая культура основывается на планах, целях, которые являются средством достижения желаемых результатов, вертикальном обмене информацией, рациональности, заботе о выполнении задач, оценке деятельности работника по результатам.

С помощью *предпринимательской культуры* происходит поддержка действий, которые направлены вовне предприятия на перспективу, новаторство и творческую активность сотрудников.

Преимущество предпринимательского вида организационной культуры заключается в гарантии удовлетворения потребностей персонала в развитии и совершенствовании. Здесь управление основано на вере в руководителя, его знаниях и опыте, включая возможности привлечения сотрудников к творчеству.

Виды организационной культуры в организации в основе своей классификации имеют способы получения прибыли. К примеру, американские ученые Дил и Кеннеди в соответствии с этим признаком также выделяли административную и инвестиционную культуру.

Административная и инвестиционная культура

Административная культура применяется в основном крупными предприятиями, а также государственным учреждениям. Этот вид организационной культуры во главу угла ставит прибыль, а также громкий успех, минимизацию рисков, стабильность, безопасность. Этот вид культуры отличается бюрократичностью, формальным подходом, неспешностью принятия решений, ориентацией на титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных компаний и банков способствует поддержанию бизнеса с высокой степенью рисков, который имеет отношение

к крупным капитальным вложениям на долгие сроки при условии неопределенности, когда появляется невозможность быстрой отдачи. Здесь большая часть решений принимается централизованно и основана на тщательных проверках, поскольку от каждого из решений зависит будущее предприятия.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура) характеризуется быстрой обратной связью успешных (или неудачных) предприятий с финансовым риском средней и высокой степени, вид культуры встречается там, где совершаются выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т.п. Элементы такой культуры встречаются в сферах моды, косметики, профессионального спорта, рекламы и финансирования скванных предприятий. *Культура торговли* – это совокупность характеристик и условия процесса торгового обслуживания, определяемых профессионализмом и этикой обслуживающего персонала.

Принципы формирования организационных структур

Понятие организационной структуры тесно связано с такими понятиями, как соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели и проектирование организационных структур. Организационная структура управления (далее – ОСУ) опирается на основные *принципы управления*:

1. принцип иерархичности уровней управления – каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
2. принцип целеполагания – организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной наиболее эффективному их выполнению;
3. принцип соответствия – в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры – с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);
4. принцип разделения труда – ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
5. принцип ограничения полномочий – полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
6. принцип адаптации – ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

Факторы, определяющие культуру организации. Влияние культуры на организационную эффективность

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью

условности разделить на три группы: личностно-поведенческие факторы, структурно-нормативные факторы, внешние факторы.

1. Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры: личность лидера, управленческие акценты, индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников.

2. Структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами: миссия, цели и стратегия организации, структура организации, коммуникационные каналы и организационные процедуры, история фирмы, принципы стимулирования, принципы отбора, продвижения и увольнения.

3. Внешние факторы – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация.

Особенности деятельности законодательных и правоохранительных органов – еще один фактор, способный существенно изменять организационную культуру.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Модель В. Сате. В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

- 1) кооперация между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) лояльность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения.

Модель Т. Питерса – Р. Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерменвзяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху: 1) вера в действия; 2) связь с потребителем; 3) поощрение автономии и предприимчивости; 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; 5) знание того, чем управляешь; 6) не заниматься тем, чего не знаешь; 7) простая структура и немногочисленный штат управления; 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Модель Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе

организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016 – 476 с. – С. 98-100.

2. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bsu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С. 149-161.

3. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.– С. 253-269.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Персонал организации и система кадрового менеджмента

Цель: освоить техники формирования и реализации системы работы с персоналом.

Методическое обеспечение: программа учебной дисциплины, текст лекции по теме «Персонал организации и система кадрового менеджмента», учебно-методическая литература, Internet-ресурсы.

Задания: изучить основные положения формирования системы управления персоналом; работать над постановкой целей управления персоналом с позиций экономической и социальной эффективности и организацией регламентирования, нормирования и инструктирования в практике управления персоналом; охарактеризовать методы управления персоналом: организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических; сравнить централизованное и децентрализованное управление персоналом.

Содержание работы:

1. Разработать опорную схему системы управления персоналом в своей организации.
2. Записать цели управления персоналом с позиций экономической и социальной эффективности для своей организации.
3. Составить экспресс-конспекты по темам «Организация регламентирования, нормирования и инструктирования в практике управления персоналом», «Характеристика методов управления персоналом: организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических».
4. Составить сравнительную таблицу по характеристикам централизованного и децентрализованного управления персоналом.

2.2 Маркетинг персонала

Цель: освоить базовые положения маркетинга как вида управленческой деятельности и базовые положения его концепций.

Методическое обеспечение: программа учебной дисциплины, учебно-методическая литература, Internet-ресурсы.

Задания: проанализировать маркетинг персонала как вид управленческой деятельности; выявить внешние и внутренние факторы маркетинга персонала; определить основные задачи маркетинга персонала; изучить концепции маркетинга: концепции персонал-маркетинга: концепция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов; концепцию человеческого капитала; концепцию продвижения «продукта»

персонала; ценовую концепцию; концепцию традиционного маркетинга; концепцию социальных предпочтений; концепцию потребительского выбора; концепцию снабженческого маркетинга; концепцию внутриорганизационного маркетинга; концепцию эгомаркетинга.

Содержание работы:

1. Сформулировать основные признаки маркетинга персонала как вида управленческой деятельности.
2. Составить опорную схему «Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала».
3. Выделить и записать в виде таблицы базовые положения концепций маркетинга: концепции персонал-маркетинга: концепция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов; концепция человеческого капитала; концепция продвижения «продукта» персонал; ценовая концепция; концепция традиционного маркетинга; концепция социальных предпочтений; концепция потребительского выбора; концепция снабженческого маркетинга; концепция внутриорганизационного маркетинга; концепция эгомаркетинга.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 348 с. – С.14-26.
2. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bsu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С.70-80.
3. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие ССО / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2019. – 279 с. – С.194-207.
4. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.64-73.

2.3 Стратегическое планирование в кадровой работе

Цель: получить навыки по разработке стратегического плана в учреждении образования и составления прогноза в кадровой работе; научиться разрабатывать концепции связей с общественностью.

Методическое обеспечение: программа учебной дисциплины, текст лекции по теме «Стратегическое планирование в кадровой работе», рабочие документы по стратегическому планированию своего учреждения образования.

Задания: определить зависимости стратегического планирования от типа кадровой политики; разработать элементы стратегического плана; разработать концепции связи с общественностью: внутренний и внешний PR; составить прогноз кадровой потребности; разработать основные этапы прогнозирования: ретроспектива, диагноз, выбор метода.

Содержание работы:

1. На конкретном примере продемонстрируйте зависимости стратегического планирования от типа кадровой политики.
2. Составьте матрицу элементов стратегического плана своего учреждения образования.
3. Сформулируйте и в письменном виде оформите требования, предъявляемые к концепции учреждения профессионального образования по связи с общественностью.
4. Разработайте алгоритм прогноза кадровой потребности в учреждении профессионального образования.
5. Согласно алгоритму разработайте содержательный контент одного из этапов прогнозирования: ретроспектива, диагноз, выбор метода.

2.4 Методы отбора персонала

Цель: освоить подбор и использование тестов для отбора персонала.

Методическое обеспечение: текст лекции по теме «Методы отбора персонала», программа учебной дисциплины, учебно-методическая литература, Internet-ресурсы.

Задания: изучить организацию тестирования как способа отбора претендентов; подобрать тесты: проекционные и психометрические тесты; тесты способностей и личностные тесты; тесты на интеллект; общие тесты производительности; специальные тесты производительности; определить критерии качества тестов; апробировать тест (по выбору).

Содержание работы:

1. Записать алгоритм тестирования как способа отбора персонала.
2. Составить методическую копилку тестов по отбору персонала.
3. Апробировать тест из составленной копилки (отбор тестируемых по выбору). Проанализировать результаты проведенного тестирования.
4. Составить памятку «Критерии качества тестов».

2.5 Контроль, оценка и аттестация персонала

Цель: освоить базовые положения техники аналитической оценки труда.

Методическое обеспечение: программа учебной дисциплины, текст лекции по теме «Контроль, оценка и аттестация персонала», учебно-методическая литература, Internet-ресурсы.

Задания: изучить техники аналитической оценки труда; определить типичные ошибки, допускаемые в ходе оценки, и пути их предотвращения; проанализировать причины сопротивления проведению оценки работы персонала и пути его преодоления; провести дискуссию: «Особенности оценки труда специалистов и руководителей».

Содержание работы:

1. Проанализируйте литературу и определите типичные ошибок, допускаемые в ходе оценки персонала. Запишите их тезисно и схематически отобразите выбор путей их предотвращения.

2. Проанализируйте причины сопротивления проведению оценки работы персонала и запишите рекомендации по его преодолению начинающему менеджеру организации.

3. Подготовьтесь к дискуссии: «Особенности оценки труда специалистов и руководителей».

ЛИТЕРАТУРА:

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 256 с. – С.212-229.

2. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: <http://elib/bzu.by>. – Дата доступа: 03.01.2021. – С. 97-106.

3. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие ССО / Л. К. Петрович. – Минск : РИПО, 2019. – 279 с. – С.234-236.

4. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с. – С.148-153.

2.6 Мотивация и развитие персонала

Цель: освоить преимущества основных теорий мотивации.

Методическое обеспечение: программа учебной дисциплины, текст лекции по теме «Мотивация и развитие персонала», учебно-методическая литература, Internet-ресурсы.

Задания: сравнить мотивационные теории: теория потребностей А.Маслоу и Д.Мак-Клелланда; теория ERG Клейтона Альдерфа; двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга; теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора; концепция Эдгарда Шейна; теория Z Уилиама Оучи; теория ожидания Виктора Врума; теория справедливости; модель Портера-Лоулера; построить проект мотивационной системы.

Содержание работы:

1. Проанализировать основные мотивационные теории и составить опорную таблицу «Основные теории мотивации»
2. Подготовить сообщение и презентацию по любой из мотивационных теорий (по выбору).
3. Написать эссе «Мотивация в современном учреждении профессионального образования: реалии и перспективы».

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Вопросы к экзамену

1. Персонал как важнейший ресурс организации, сущность и состав персонала организации.
2. Сущность и понятие кадрового менеджмента.
3. Функции кадрового менеджмента.
4. Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом.
5. Система управления персоналом.
6. Общие и частные принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом, их характеристика.
8. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики.
9. Содержание трудового потенциала организации.
10. Современные тенденции в управлении персоналом.
11. Принципы, факторы и виды планирования персонала.
12. Планирование набора персонала.
13. Понятие и процесс маркетинга персонала.
14. Задачи маркетинга персонала.
15. Инструменты маркетинга персонала.
16. Роль отбора в кадровом менеджменте.
17. Сущность и принципы проведения отбора персонала.
18. Методы отбора персонала.
19. Интервью с кандидатом на вакантные должности.
20. Адаптация персонала.
21. Сущность и виды контроля деятельности персонала.
22. Понятие и цели оценки деятельности персонала.
23. Показатели оценки деятельности персонала.
24. Методы оценки деятельности персонала.
25. Аттестация персонала и цели ее проведения.
26. Процедура аттестации персонала.
27. Мотивация как функция кадрового менеджмента, принципы мотивации.
28. Мотивационные теории: понятие и классификация.
29. Система методов мотивации.
30. Административные методы мотивации.
31. Экономические методы мотивации.
32. Социально-психологические методы мотивации.
33. Расстановка персонала.
34. Формирование резерва кадров.
35. Формы и методы обучения персонала.
36. Организационное развитие персонала.
37. Планирование карьеры персонала.
38. Понятие организационной культуры.

- 39. Виды организационных культур.
- 40. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной.
- 41. Формирование и развитие команд.
- 42. Понятие стиля руководства. Теории стилей.
- 43. Лидерство и влияние.
- 44. Стиль современного руководителя.
- 45. Теории стилей.
- 46. Научные основы организации труда в учреждениях профессионального образования.

3.2 Требования к содержанию самостоятельной работы слушателей

Тема программы	Содержание самостоятельной работы	Рекомендуемая литература	Форма предъявления результатов самостоятельной работы
1. Персонал организации и система кадрового менеджмента	Анализ и сравнение подсистем управления персоналом. Определение этапов карьерно-ориентированного развития менеджера	Основная: 1, с.192-239 3, с.194-207 4, с.39-40,172-185 Дополнительная: 1, с.7-41 4, с.5-7, 10-14 5, с.30-52, 162-165 6, с.26-28	Блок-схемы Проект программы развития менеджера
3. Маркетинг персонала	Анализ и сравнение концепций персонал-маркетинга	Основная: 3, с.194-207 4, с.64-73 Дополнительная: 1, с.63-76 2, с.14-26 4, с.15-82 5, с.70-80	Таблицы
4. Стратегическое планирование в кадровой работе	Выделение основных аспектов в методах стратегического планирования персонала	Основная: 4, с.64-73 Дополнительная: 1, с.63-76 4, с.15-82 5, с.70-80	Конспект
6. Адаптация персонала	Составление программы адаптации персонала	Основная: 1, с.106-131, 212-229 4, с.105-110, 148-153 Дополнительная: 1, с.76-94, 101-113; 3, с.90-98 4, с.,28-33 5, с.81-91,97-106 6, с.40-44 7, с.47-51,76-79	Проект программы

7. Контроль, оценка и аттестация персонала	Анализ современных подходов к формализованной оценке персонала. Организация процедуры аттестации персонала	Основная: 1, с.106-131, 212-229 3, с.234-236 4, с.105-110,148-153 Дополнительная: 1, с.76-94, 101-113 4, с.28-33 5, с.81-91,97-106 6, с.40-44 7, с.47-51, 76-79	Презентация
8. Мотивация и развитие персонала	Построение системы регулярного планового обучения и развития персонала в организации	Основная: 2, с.94-109, 125-147, 149-169 4, с.90-99,116-126, 172-185 Дополнительная: 2, с.56-79 4, с.48-53 5, с.107-114, 119-136 7, с.99-102	Циклограмма обучения и развития персонала
9. Организационная культура	Алгоритм и принципы формирования организационных структур. Проектирование рабочего места персонала Композиция и структура команды	Основная: 4, с.253-269 Дополнительная: 3, с.130-148 5, с.149-161	Опорный алгоритм формирования организационной структуры Проект рабочего места (по выбору) Схемы
10. Стиль руководства	Сравнение стилей руководства	Основная: 3, 114-133 4, с.253-269 Дополнительная: 5, с.149-161	Блок-схемы

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Фрагмент учебно-тематического плана по специальности переподготовки 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования»

Фрагмент учебно-тематического плана переподготовки в соответствии с типовым учебным планом переподготовки, утверждённым 31.01.2018, регистрационный номер № 25-13/4

Специальность переподготовки: 1-09 01 71 «Менеджмент учреждений профессионального образования»

Квалификация: менеджер в сфере образования

Форма получения образования: заочная

Продолжительность обучения: 23 месяца

№ п/п	Наименования тем и форм текущей аттестации	Количество учебных часов										Этапы	Кафедра (цикловая комиссия)		
		Всего	Распределение по видам занятий												
			Аудиторные занятия											самостоятельная работа	
			лекции	практические занятия	семинарские занятия	круглые столы, тематические дискуссии	лабораторные занятия	Деловые игры	тренинги	конференции					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ															
4.	Кадровый менеджмент	44	10	12							22	1			
4.1	Персонал организации и система кадрового менеджмента	8	2	2							4	1			
4.2	Планирование и прогнозирование кадровой работы	2	2									1			
4.3	Маркетинг персонала	4		2							2	1			
4.4	Стратегическое планирование в кадровой работе	4		2							2	1			
4.5	Методы отбора персонала	4	2	2								1			
4.6	Адаптация персонала	2									2	1			
4.7	Контроль, оценка и аттестация персонала	4		2							2	1			
4.8	Мотивация и развитие персонала	6	2	2							2	1			
4.9	Организационная культура	8	2								6	1			
4.10	Стиль руководства	2									2	1			
ФОРМА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ: ЭКЗАМЕН															

РИПО

Менеджмента и социально-философских дисциплин

4.2 Содержание учебной программы дисциплины «Кадровый менеджмент»

Тема 1 Персонал организации и система кадрового менеджмента (8 ч.)

Персонал как важнейший ресурс организации. Сущность и состав персонала организации. Движение персонала. Сущность и понятие кадрового менеджмента. Функции кадрового менеджмента. Виды управляющих воздействий на персонал: законодательные, распорядительные документы, программы, положения, инструкции, указания руководителей и собственников. Общие и частные принципы управления персоналом. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики: пассивный, превентивный, активный, авантюристический. Правовые основы организации работы с кадрами. Основные формы комплектования штата.

Формирование системы управления персоналом. Постановка целей управления персоналом с позиций экономической и социальной эффективности. Организация регламентирования, нормирования и инструктирования в практике управления персоналом. Характеристика методов управления персоналом: организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических. Сравнение централизованного и децентрализованного управления персоналом.

Подсистемы управления персоналом. Подсистема линейного управления персоналом. Подсистема маркетинга и планирования. Подсистема управления трудовой деятельностью. Подсистема создания условий труда. Подсистема управления мотивацией персонала. Подсистема управления развитием персонала. Подсистема правового обеспечения. Подсистема социального развития. Подсистема информационного обеспечения. Содержание трудового потенциала организации.

Характер и содержание труда в организации. Профессия и должность в кадровом менеджменте. Разделение и кооперация труда в современной организации. Функции менеджеров персонала. Менеджер по кадрам. Карьерно-ориентированное развитие менеджера. Современные тенденции в управлении персоналом.

Тема 2 Планирование и прогнозирование кадровой работы (2 ч.)

Понятие потребности в кадрах. Сущность кадрового планирования. Планирование персонала в системе управления персоналом организации. Принципы, факторы и виды планирования персонала. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование. Информационное обеспечение планирования профессионально-квалификационного состава персонала. Внедрение внутрикорпоративных СМИ. Организация процесса получения информации от сотрудников (обратная связь). PR-кампания. Информирование внешних организаций по кадровым вопросам.

Тема 3 Маркетинг персонала (4 ч.)

Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала. Задачи маркетинга персонала. Концепции персонал-маркетинга: концепция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов; концепция человеческого капитала; концепция продвижения «продукта» персонал; ценовая концепция; концепция традиционного маркетинга; концепция социальных предпочтений; концепция потребительского выбора; концепция снабженческого маркетинга; концепция внутриорганизационного маркетинга; концепция эгомаркетинга.

Планирование набора персонала. Планирование высвобождения персонала. Планирование использования персонала: временная и качественная точки зрения; краткосрочное и долгосрочное планирование. Выделение исходных элементов планирования: знания и умения сотрудников, задачи, потребности личностного роста. Планирование затрат на персонал. Выбор инструментов маркетинга персонала: опрос; наблюдение; интервью; тестирование; фокус-группы.

Тема 4 Стратегическое планирование в кадровой работе (4 ч.)

Определение зависимости стратегического планирования от типа кадровой политики. Разработка элементов стратегического плана. Разработка концепций связи с общественностью: внутренний и внешний PR. Составление прогноза кадровой потребности. Разработка основных этапов прогнозирования: ретроспектива, диагноз, выбор метода.

Методы стратегического планирования персонала. Балансовый метод планирования; метод сравнительного анализа; метод экспертных оценок; системный анализ; моделирование; экономико-математические методы.

Тема 5 Методы отбора персонала (4 ч.)

Привлечение персонала в системе кадрового менеджмента. Источники и формы привлечения. Современный рекрутинг. Сущность и принципы проведения отбора персонала. Технологии отбора персонала. Методы отбора персонала. Методы анализа заявительных документов. Собеседование и групповая дискуссия. Анализ состава персонала в организации, рабочих мест и документов, характеризующих качество персонала, как основа расстановки персонала.

Организация тестирования как способа отбора претендентов. Подбор тестов: проекционные и психометрические тесты; тесты способностей и личностные тесты; тесты на интеллект; общие тесты производительности; специальные тесты производительности. Определение критериев качества тестов. Апробация теста (по выбору).

Тема 6 Адаптация персонала (2 ч.)

Адаптация персонала: понятие, виды. Введение в должность вновь принятых сотрудников как важная часть адаптации. Основные формы введения в должность. Организация адаптации персонала. Составление

программы адаптации персонала. Определение эффективности адаптации. Управление текучестью кадров: виды, этапы.

Тема 7 Контроль, оценка и аттестация персонала (4 ч.)

Сущность и виды контроля деятельности персонала. Понятие трудовой дисциплины. Понятие и цели оценки деятельности персонала. Показатели оценки деятельности персонала. Методы оценки деятельности персонала. Информационное обеспечение оценки деятельности персонала. Современные подходы к формализованной оценке персонала. Аттестация персонала и цели ее проведения. Процедура аттестации персонала.

Изучение техники аналитической оценки труда. Определение типичных ошибок, допускаемых в ходе оценки, и пути их предотвращения. Анализ причин сопротивления проведению оценки работы персонала и пути его преодоления. Дискуссия: «Особенности оценки труда специалистов и руководителей».

Тема 8 Мотивация и развитие персонала (6 ч.)

Мотивация как функция кадрового менеджмента, принципы мотивации. Стимулы в механизме мотивации. Потребности людей в мотивации. Система методов мотивации. Административные методы. Экономические методы. Социально-экономические методы. Социально-психологические методы. Мотивационные теории: понятие и классификация.

Сравнение мотивационных теорий: теория потребностей А.Маслоу и Д.Мак-Клелланда; теория ERG Клейтона Альдерфа; двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга; теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора; концепция Эдгарда Шеина; теория Z Уиблиама Оучи; теория ожидания Виктора Врума; теория справедливости; модель Портера-Лоулера. Построение мотивационной системы.

Методы создания и развития организационных ролей. Формирование резерва кадров. Понятие профессионального обучения. Формы и методы обучения персонала. Построение системы регулярного планового обучения и развития персонала в организации. Групповое развитие персонала. Организационное развитие персонала. Процесс организации обучения. Стадии обучения. Переподготовка и повышение квалификации. Планирование карьеры персонала.

Тема 9 Организационная культура (8 ч.)

Понятие организационной культуры. Виды организационных культур. Рыночная культура, бюрократическая культура, клановая культура. Опекунская культура. Праксеологическая культура, предпринимательская культура. Культура выгодных сделок. Культура торговли. Принципы формирования организационных структур. Факторы, определяющие культуру организации. Влияние культуры на организационную эффективность.

Создание алгоритма формирования организационных структур. Учет преград экономического, личностного и социального характера при

формировании организационных структур. Разработка системы управления трудовой дисциплиной.

Понятие и виды условий труда. Принципы проектирования служебных помещений. Особенности организации рабочего места персонала, их проектирование и система обслуживания. Интеллектуальная техника в системе организационной культуры. Сущность электронного офиса и его аппаратные средства, эффективность. Специфика корпоративной культуры, пути ее формирования.

Понятие команды. Композиция и структура команды. Специфические характеристики эффективной команды. Характеристики эффективности команды по Д.М-Грегору. Теория групповой динамики Курта Левина. Роли членов команды командные процессы. Внешняя среда команды. Формирование и развитие команд.

Тема 10 Стиль руководства (2 ч)

Понятие стиля руководства. Теории стилей. Лидерство и влияние. Стиль руководителя. Специальные стили руководства: дипломатический, инновационный, свободный, регламентирующий, плановый, консервативный, бюрократический, авральный. Административный, смешанный, творческий. Современные стили руководства: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный, командный. Межличностные и информационные роли руководителя. Роли, связанные с принятием решений. Научные основы организации труда в учреждениях профессионального образования.

4.3. Перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины

ОСНОВНАЯ

Рекомендуемая литература	Объем для самостоятельного изучения по темам / разделам
1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 256 с.	Тема 1, с.192-239 Тема 5-7, с.106-131, 212-229
2. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2016. – 280 с.	Тема 8, с.94-109, 125-147, 149-169
3. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие ССО / Л. К. Петрович. – Минск : РИПО, 2019. – 279 с.	Темы1,3, с.194-207 Тема 7, с.234-236 Тема 10, с.114-133
4. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.	Тема 1, с.39-40, 172-185 Тема 2-4, с.64-73 Тема 5-7, с.105-110, 148-153 Тема 8, с.90-99, 116-126, 172-185 Тема 9,10, с.253-269

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

Рекомендуемая литература	Объем для самостоятельного изучения по темам / разделам
1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с.	Тема 1, с.7-41 Тема 2-4, с.63-76 Тема 5,6,7, с.76-94, 101-113
2. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 348 с.	Тема 3, с.14-26 Тема 8, с.56-79
3. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016 – 476 с.	Тема 1, с.101-119 Тема 6, с.90-98 Тема 9,с.130-148
4. Дубинко, Н. А. Стратегическое планирование персонала : пособие / Н. А. Дубинко, О. А. Митрахович, Н. П. Пыжова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 89 с.	Тема 1, с.5-7, 10-14 Тема 2-4, с.15-82 Тема 5-7, с.28-33 Тема 8, с.48-53
5. Ермалович, Л. П. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович // Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – 245 с. – Режим доступа: http://elib/bsu.by . – Дата доступа: 03.01.2021.	Тема 1, с.30-52, 162-165 Тема 2-4, с70-80 Тема 5-7, с.81-91, 97-106 Тема 8, с.107-114, 119-136 Тема 9,10, с.149-161
6. Оганесян, И. А. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И. А. Оганесян. – Минск : Частный институт управления и предпринимательства, 2016. – 55 с.	Тема 1, с.26-28 Тема 5-7, с.40-44
7. Пономарева, М. А. Управление человеческими ресурсами : пособие / М. А. Пономарева, М. В. Сидорова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2016. – 113 с.	Тема 5-7, с.47-51, 76-79 Тема 8, с.99-102