**Краткий конспект лекций**

**по дисциплине «Психология управления персоналом»**

**Модуль 1. Основные теоретико-методологические основы управления персоналом**

**Тема 1. Социально-психологические основы организации и управления персоналом**

 1 ч. 1 неделя

***Цель:*** познакомить с социально-психологическими основами организации и управления персоналом

***Ключевые слова*:** психологии управления, психология управления персоналом и др.

***Основные вопросы:***

1.История психологии управления.

2.Психология управления персоналом.

3.Основные понятия и определения.

4.[Психология управления как самостоятельная отрасль прикладной психологии](http://www.SmartCat.ru/Personnel/psychologyofpersonnalmanagemenAO.shtml)

[5.Содержание и специфика психологии управления](http://www.SmartCat.ru/Personnel/psychologyofpersonnalmanagemenAO.shtml).

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XXI столетия Достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом - доктрине научного управления, или научной организации труда; доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XXI в.

Сегодня можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XXI.

* доктрина научной организации труда;
* доктрина человеческих отношений;
* доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
* доктрина командного менеджмента.

Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XXI столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились,

2) Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредствен­ной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации, а финансовые и производственные соображения всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации,

1. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией,

4)Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла.

5) Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации сникало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет, Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, «архитектурная» модель.

***Рекомендуемая литература:***

1.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/перевод с анг. - М.: Смысл, 2012.

2. Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management.fourth edition. Amacom, 2011.

3Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2010.

4.Бакирова Г.Х. Тренинг по управлению персоналом. СПб.: Речь, 2011.

5.Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

6.Барбара Арт. Bersin & Associates © 2011. High-Impact Leadership Development for the 21st Century (Part 1): Key Findings, Trends and Analytics.

7.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2013.

8.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

9.Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study // Human resource management. - 2011. Vol.35. - № 3.

10.Stewart G., Brown K.G. Human Resource Management. Linking strategy to practice. Wiley, 2010.

**Дополнительная:**

1.Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. - М.: Кнорус, 2011.

2.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

3.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.

4.Ковалев С.В. Работа с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

5.Почебут Л.Г., Чикер В.А.Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2010.

6.Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/под ред.Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой и др. - СПб.: Речь, 2013.

7.Becker G.S. (2011) Human capital: Theoretical and Empirical Analysis. - N-Y., 2011.

**Internet resources.**

[www.nasoup.com](http://www.nasoup.com). http://www.azps.ru

<http://www.top-personal.ru>

<http://www.hrm.ua>

<http://www.hrm.ru>

<http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf>

**Тема 2. Управление персоналом: от управления персоналом до управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом**

 1 ч. 2 неделя

***Цель:*** познакомить с основными понятиями управления персоналом.

***Ключевые слова*:** персонал, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал и др.

***Основные вопросы:***

1.Понятие персонала.

2.Понятие человеческих ресурсов.

3.Понятие «управление персоналом».

4.Понятие «управление человеческими ресурсами».

5.Преображение управления персоналом в управление человеческими ресурсами.

Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?

В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

1) Появление стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

2) Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

1. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.
2. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления че­ловеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессио­нальный рост работников предприятия и улучшение качества условий
3. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.
4. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих тенденциях.

* все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
* повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве- корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
* резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
* в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей стратегии управления пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия;

* относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
* имеются гибкие системы организации работ кружки качества, автономные рабочие группы);
* используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
* поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
* применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
* функционирует разветвленная система организационной коммуникациями, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации и др.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 3.** **Основные профессиональные роли менеджера по персоналу**

 1 ч. 3 неделя

***Цель:*** познакомить с основными профессиональными ролями менеджера по персоналу

***Ключевые слова*:** менеджер по персоналу, профессиональные роли менеджера по персоналу и др.

***Основные вопросы:***

1.Функции управления.

2.Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.

Что необходимо учитывать при разработке профессионального профиля менеджера по персоналу?

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

* сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу;
* множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу:
* наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу;
* критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;
* конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции: и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;
* специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1) «Кадровый стратег» — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

1. «Руководитель службы управления персоналом» — организатор работы кадровых подразделений.

3) «Кадровый технолог» — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

1. «Кадровый инноватор» — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.
2. «Исполнитель» - специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.
3. «Кадровый консультант» (внешний или внутренний) - профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала;

 Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертные оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу, Эти 11 ключевых областей компетентности были объединены в три группы.

Личная порядочность:

1. Этичность — уважение прав личности, ответственность за взя­тые обещания, надежность, честность, справедливость.
2. Добросовестность— высокие требования к результатам своей работы.
3. Рассудительность — способность принимать разумные, реали­стичные и обоснованные решения.

Целеустремленность и продуктивность:

1. Результативность — ориентация на конечный результат,
2. Настойчивость — способность преодолевать ограничений, накладываемые сложившейся ситуацией.
3. *Уверенность в* себе готовность и умение решать неординарные задачи.

Навыки командной работы

1. понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
2. Контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
3. Коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, дня воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
4. Умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 4. Основные подходы к управлению персоналом**

 1 ч. 4 неделя

***Цель:*** познакомить с основными подходами к управлению персоналом.

***Ключевые слова*:** экономический подход, органический, гуманистический и др.

***Основные вопросы:***

1.Экономический подход.

2.Органический подход.

3.Гуманистический подход.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов.В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е.направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленче­ская подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму; алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

|  |  |
| --- | --- |
| Условияэффективности | Особые затруднения |
| Четкая задача для исполнения | Сложность адаптации к меняющимся условиям  |
| Среда достаточно стабильна | Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| Производство одного и того же продукта | Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых послед ствий) |
| Человек согласен быть деталью ма­шины и ведет себя как запланировано | Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

 В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных Функций.

 Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала разбивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых: для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепций управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов,

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

 Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

 Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 5. Управление персоналом развивающейся организации**

 1 ч. 5 неделя

***Цель:*** познакомить с особенностями управления персоналом развивающейся организации.

***Ключевые слова*:** стадии управления персоналом развивающейся организации и др.

***Основные вопросы:***

1. Основные стадии развития организации.

2. Особенности управления персоналом на стадии формирования организации.

3. Особенности управления персоналом на стадии интенсивного роста организации.

4. Особенности управления персоналом на стадии стадия стабилизации.

 5. Особенности управления персоналом на стадии стадия спада (ситуация кризиса).

 Многократные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее «внутренней среде». Это и идентификация организации на «формальной» и «неформальной» составляющих организации, и попытка отделить «управленческую» и «исполнительскую» части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за «основной» и «вспомогательный» процессы, а в коммерческих - подразделения, «зарабатывающие деньги» и «обеспечивающие».

Согласно экспериментальным исследованиям и работам можно утверждать о наличии, как минимум, трех базовых метафор, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это-метафоры «механизма», «организма» и «семьи».

В первом случае организация описывается, прежде всего, с точки зрения структурированности отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. Организация представляется как набор заранее определенных отношений, позволяющих действовать алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

 В рамках метафоры «организма» организация предстает в восприятии люде как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи используются, как минимум, две аналогии. Первая исходит из отождествления организации с человеческой личностью. В рамках этой аналогии используются такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и гибель.

 В рамках, второй аналогии - «информационной» - в качестве образца для описания организационной реальности часто используется либо компьютер, либо мозг, В этом случае организация предстает как собрание относительно автономных частей, соединенных линиями коммуникации, координации и взаимного контроля.

 Представление об организации как о «семье» описывалось испытуемыми через апелляцию к соответствующим эталонам взаимодействия внутри организации, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах. Согласно данной системе представлений, организация - есть та «человеческая среда», которая создается людьми, чтобы определенным образом понимать происходящие события и придавать смысл и значение своему собственному поведению, В данном случае особенно важным становится, насколько члены организации интегрированы в существующую систему ценностей, насколько они чувствительны, гибки и готовы ради целей организации к изменениям в своей ценностной сфере в ответ на перемены в условиях жизни и деятельности.

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность ит.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных-организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организаций как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать ее подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организаций так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению сластей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников.

Задачи кадровой службы детерминируются стадией развития организации.

1. На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу,
2. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией,
3. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.
4. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.
5. Стадия стада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Модуль 2. Основные методы управления персоналом**

**Тема 6. Методы управления персоналом**

1 ч. 6 неделя

***Цель:*** познакомить с основными методами управления персоналом.

***Ключевые слова*:** методы управления персоналом, кадровый состав, работоспособность персонала, оценка, аттестация и др.

***Основные вопросы:***

1.Методы управления персоналом.

2.Методы формирования кадрового состава.

3.Методы поддержания работоспособности персонала.

4.Методы оптимизации кадрового состава.

Главное, что составляет сущность управления персоналом, – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределении рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Для эффективного функционирования предприятия во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия.

Метод применительно к управлению означает прием или образ действий, способствующий достижению какой-либо управленческой цели.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Выделяют следующие методы управления:

* организационно-распорядительные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическими стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Социально-психологические методы включают разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

 Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач: оптимального подбора и расстановки кадров; наиболее рационального формирования персонала; регулирования межличностных отношений в коллективе; дисциплины; рационализации трудовых процессов.

 Для практического решения этих задач на предприятии создаются социально-психологические службы. Деятельность социально-психологических служб на предприятии протекает по трем основным направлениям:

·          исследование коллективов и отдельных групп – постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;

·          социальное проектирование – разработка рекомендации в части социального развития коллективов и др.;

·          консультативная деятельность – оказание помощи руководителям производства, обучение персонала.

 Социально-психологические методы управления предусматривают проведение необходимых исследований, которые в зависимости от способа исследования и объема могут быть подразделены на изучение работника при помощи анкет, интервью, деловых игр по системе «человек о человеке», «коллектив о человеке», «человек о коллективе»; изучение, осуществляемое во время исполнения работником служебных обязанностей (наблюдение, эксперимент); изучение конечного результата деятельности работника.

Т.Ю.Базаров подразделяет все методы управления персоналом на 3 группы: Методы формирования кадрового состава, Методы поддержания работоспособности персонала, Методы оптимизации кадрового состава.

Методы формирования кадрового состава включают - проектирование структуры организации, оценку потребности в персонале, анализ деятельности, привлечение кандидатов на работу в организацию, адаптацию персонала.

Методы поддержания работоспособности персонала включают нормирование и оценку труда, аттестацию персонала, формирование кадрового резерва, планирование карьеры.

Методы оптимизации кадрового состава включают формирование управленческих команд, кадровый аудит, реформирование организации.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 7. Методы формирования кадрового состава**

 **1 ч. 7 неделя**

***Цель:*** познакомить с основными **методами формирования кадрового состава**

***Ключевые слова*:** проектирование структуры, оценка потребности в персонале, адаптация персонала и др.

***Основные вопросы:***

1.Проектирование структуры организации.

2.Оценка потребности в персонале.

3.Адаптация персонала.

Факторы проектирования организаций - это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде мы можем выделить четыре группы факторов:

* внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
* технология работ и тип совместной деятельности;
* особенности персонала и корпоративной культуры;
* прототипы и уже существующие, и показавшиеся себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций,

Особенности персонала и корпоративной культуры. Какие особенности персонала и корпоративной культуры необходимо учитывать при создании организационной структуры?

Наиболее существенными в данном отношении могут оказаться;

* уровень подготовки;
* способность к командной работ;
* тип управленческой роли;
* тип организационной культуры.

Проектирование организации осуществляется в четыре этапа:

1. Определяются цели и результаты деятельности - представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.
2. Определяются связи с внешней средой - выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).
3. Разделяются процессы –п о стадиям, по уровням иерархии.
4. Группируются функции между разделенными процессами.

Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
* каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
* как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
* каким образом обеспечить условия для развития персонала;
* каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка* потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* реализацию оценочных мероприятий;
* разработку программ развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

**Расчет потребности в персонале**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: *1)* производственная программа, *2)* нормы выработки, *3)* планируемый рост повышения производительности труда и *4)* структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

**1**. Текущая потребность в персонале.

*Общая потребность* предприятия в кадрах *А* определяется как сумма:

А = Ч + ДП,

где *Ч* — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

*ДП* — дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах *Ч* определяется по формуле:

Ч = ОП / В,

где *ОП —* объем производства;

*В —* выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

* рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
* рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
* ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
* обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
* руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

*Дополнительная потребность* в кадрах *(ДП) —* это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются:

1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

ДП = Апл — Абаз

где *А*пли *А*баз — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

ДП = Апл • Кв ,

где *К*в— коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности, …);

4) вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

**2**. Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из *коэффициента насыщенности специалистами,* который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

*А* = *Ч*р • *К*н*,*

где *Ч*р — среднесписочная численность работающих;

*Кн —* нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Профессиональный анализ — анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды;

* законодательные ограничения;
* ситуация на рынке рабочей силы;

Факторы внутренней среды:

* кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;
* образ организаций — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 8. Привлечение кандидатов на работу в организацию**

 **1 ч. 8 неделя**

***Цель:*** познакомить с особенностями привлечения кандидатов на работу в организацию.

***Ключевые слова*:** отбор, найм персонала, модель компетенций, собеседование и др.

***Основные вопросы:***

1. Технология отбора, найма персонала.
2. Процесс найма и его этапы.
3. Модель компетенций.
4. Квалификационная компетентность.
5. Классификация собеседований.
6. Фазы проведения собеседования.

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, переме­щений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересо­ванности а качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования.

Факторы внешней среды:

* Законодательные ограничения
* Ситуация на рынке рабочей силы
* Состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации

Факторы внутренней среды:

* кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегиче­ские кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых на производстве, принцип по­жизненного найма...;
* образ организаций — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

**Действия менеджеров при приеме на работу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедуры наборана работу | Действия линейного менеджера (ЛМ) | Действия менеджерапо персоналу (МЛ) |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач иконсультаций у МП | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы |
| Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора | Принятие решения о политике набора, кон­сультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение методовнабора и консультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей |
| Изучение эффек­тивности набора | Анализ затрат и выгод набора | Анализ затрат и выгод набора |

**Источники привлечения кандидатов:**

Внутренние источники — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутреннийконкурс на замещение должности из своих сотрудников и **только** затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в **конкурсе специалистов со стороны.** Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

**Процесс найма и его этапы**:

* Запрос на нового работника (это может быть сотрудник для новой созданной работы или как замена уходящему работнику).
* Решение руководства подтвердить запрос.
* Поиск претендентов сначала внутри кампании, затем за пределами посредством методов набора: рекламы/объявления в СМИ (средства массовой информации); «охоты за умами» (headhunting); привлечения консультантов и др.
* Предварительный отбор. В соответствии с приходом претендентов принимается решение относительно того, кто будет приглашен на отборочный процесс.
* Отбор осуществляется с помощью методов: тестирование, интервью, проверка отзывов и рекомендаций, экспертные оценки.
* Решение принимается определенными лицами/группой лиц. В соответствии со схемой или без нее, по определенным критериям. Может подтверждаться комитетом по труду.
* Контракт. Подписание контракта в соответствии с системой в компании и правовой ситуацией.
* Первые дни. Введение нового работника в компанию, подразделение, рабочую группу.
* Прекращение работы. Как с этим справляться: оценивание в середине, в конце, принятие окончательного решения.

«Портрет идеального сотрудника» или «Карта компетенций или «Профиль «идеального" сотрудника» это описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать „идеальный" сотрудник, т. е. необходимых для успешной работы в определенной должности.

Понятие «компетенция» можно рассматривать со стороны, обращенной к работе, и со стороны, обращенной к человеку. Говоря о компетенции должности (рабочего места), мы имеем в виду требования, необходимые для успешного выполнения работы. Говоря о компетенции сотрудника, мы имеем в виду его способность и готовность к выполнению работы определенного вида (например, проводить переговоры или анализировать финансовые показатели) с требуемым уровнем качества.

Специалистами предложено множество определений понятий «компетентность» и «компетенция», особенно в англоязычной литературе. В качестве рабочих приведем следующие: компетентность (от лат. competens - соответствующий, способный) - особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам или организациям быть успешными в определенном виде деятельности. Компетенция - интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов. Специалисты выделяют различные виды компетенций. Например, можно предложить такую типологию: стандартные, ключевые и ведущие. Стандартные компетенции- способность решать типовые для данного вида деятельности задачи.

Ключевые компетенции- способность решать инновационные для данного типа деятельности задачи. Ведущие компетенции - способность к созданию новых видов профессиональной деятельности. Измерение профессионально важных качеств и элементов квалификации (многим все-таки привычнее аббревиатура ЗУН - знания, умения, навыки) представляло собой серьезную проблему для практиков. Причем не только с чисто инструментальной стороны (необходимые процедуры, методики и тесты для оценки профессиональных навыков и личностных качеств были разработаны), но и с точки зрения их низкой прогностической способности. Это означает, что успешность выполнения тестов очень слабо связана с результатами дальнейшей деятельности сотрудника: прогностичность на уровне 7% (а это предел возможностей стандартных тестов) на практике означает вероятность ошибки в 93 случаях из 100. Поскольку цена ошибки в кадровых вопросах (включающая в себя стоимость поиска, отбора, обучения нового сотрудника и недополученную прибыль за счет низкой производительности труда новичка в период адаптации) для бизнеса все время возрастала, требовались новые, более совершенные и более прогностичные методы оценки персонала.

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма, требовало новых оценочных процедур и технологий.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 9. Методы поддержания работоспособности персонала**

 **1 ч. 9 неделя**

***Цель:*** познакомить с основными методами поддержания работоспособности персонала

***Ключевые слова*:** нормирование и оценка труда, аттестация персонала, кадровый резерв, карьера и др.

***Основные вопросы:***

1.Нормирование и оценка труда.

2.Аттестация персонала.

3.Формирование кадрового резерва.

4.Планирование карьеры.

 Работоспособность — те ресурсы, которые обычно используются при выполнении работы. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

* эффективные системы оценки и стимулирования труда;
* использование социально-психологических аспектов коллек­тивной деятельности;
* программы специализированной подготовки, обучения и раз­вития персонала;
* методы планирования карьеры.

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

* планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
* расчет затрат на заработную плату;

Для создания эффективной системы нормирования труда необходимо осуществить:

1. анализ деятельности;

2) расчет и утверждение базовых норм;

3)мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;

4)внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;

5)мониторинг норм труда.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников.

**Этапы аттестации и анализ результатов аттестации:**

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

**1**. *Подготовка,* осуществляемая кадровой службой, включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
* подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
* подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

**2.** Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

**3.** Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

*Анализ результатов аттестации включает: 1)* оценку труда, *2)* оценку персонала, *3)* сведение и обработку данных, *4)* собеседования по результатам аттестации.

*1)Оценка труда —* это выявление работников:

* не удовлетворяющих стандартам труда;
* удовлетворяющих стандартам труда;
* существенно превышающих стандарты труда.

2) Оценка персонала предполагает:

* диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценку перспектив эффективной деятельности;
* оценку роста;
* ротацию.

3) *Сведение и обработка данных,* как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

* составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
* выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
* выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
* готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

4) *Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно *организовать хранение информации* по результатам аттестации, следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.).

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

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

* Вертикальной карьеры –должностной рост.
* Горизонтальной – продвижение внутри организации
* центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

**Описание этапов карьеры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | возрастной период | Краткаяхарактеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
| 1. Предвари- тельный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| 2. Становление | До 30 лет  | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| 3. Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| 4. Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| 5. Пенсионный | После 65 пет | Занятие другими видами деятель­ности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 10. Методы оптимизации кадрового состава**

 **1 ч. 10 неделя**

***Цель:*** познакомить с основными методами оптимизации кадрового состава

***Ключевые слова*:** команда, эффективная команда, кадровый аудити др.

***Основные вопросы:***

1.Формирование управленческих команд

2.Кадровый аудит.

3.Реформирование организаций.

 Командный менеджмент, т. е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

* техническая или функциональная экспертиза;
* навыки по решению проблем и принятию решений;
* межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

 В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов; принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию др.).

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

* неформальная и расслабленная атмосфера;
* задача хорошо понята и принимается;
* члены прислушиваются друг к другу;
* обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
* выражают как свои идеи, так и чувства;
* конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центри­руются вокруг идей и методов, а не личностей;
* группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет ежою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

 **Кадровый аудит** – процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития.

 Объектом аудита является система управления персоналом в организации. Основная цель кадрового аудита – долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления человеческими ресурсами.

##### Задачи кадрового аудита:

* 1. нахождение проблем в области управления персоналом;
	2. формирование эффективных методов управления персоналом;
	3. приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
	4. определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
	5. сокращение затрат на управление персоналом.

Кадровый аудит выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом.
Кадровый аудит способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и создании конкурентных преимуществ.

##### **Когда необходимо проводить кадровый аудит:**

* Когда планируется реорганизация компании
* Когда штаты «раздуты» и нет уверенности в эффективности такого количества персонала
* Когда Вы хотите повысить управляемость филиалов или отделений компании
* Когда Вы хотите объективно оценить кадровый потенциал компании
* Когда Вы решаете вопрос об инвестировании в компанию
* Когда компания решается на выпуск нового продукта или услуги на рынок
* Когда компания решает вопрос о расширении производства.

##### **Результаты, которые Вы получите от кадрового аудита:**

* выявление основных кадровых проблем подробно и четко с выяснением их причин;
* возможность разработки программ по оптимизации затрат на управление персоналом компании.
* оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам;
* критические точки и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом;
* оценку готовности персонала к реализации целей и задач организации;
* явные, скрытые и потенциальные источники угроз и рисков, связанных с персоналом;
* источники возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций;
* рекомендации по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами компании.

В целом, кадровый аудит способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и создании конкурентных преимуществ. А регулярное проведение аудита (например, 1 в год) позволяет системно решать актуальные проблемы управления компанией.

 **Реформирование организаций**. Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель, — невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами: медленные эволюционные изменения и динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения. Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных, парадигмальных изменений — реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Модуль 3. Основные технологии управления персоналом**

**Тема 11. Технологии управления персоналом**

 **1 ч. 11 неделя**

***Цель:*** познакомить с основными технологиями управления персоналом.

***Ключевые слова*:** технологии управления персоналом, Ассесмент-Центр, кадровое консультирование и конкурс, аутстаффинг и аутсорсинг и др.

***Основные вопросы:***

1.Понятие технологии управления персоналом.

2.Основные технологии управления персоналом.

 Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение  её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения  к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управление персоналом.

Технологии управления человеческими ресурсами организации - это совокупность методов управления персоналом, ориентирован­ных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они 1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс; 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов; 3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Главные требования, предъявляемые к технологии менеджмента, сводятся к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

- выбор и принятие решений должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

- строгое соблюдение соподчиненности в отношениях иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

 **Классификация технологий управления персоналом**

Технологии управления персоналом представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Технология – это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектам. Именно поэтому важно классифицировать технологии и определить диапазон их использования.

Все технологии управления персоналом можно разделить на несколько классов на основании нескольких признаков.

 Во-первых, все технологии разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает Т.Ю.Базаров. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

1. Технологии формирования персонала;
2. Технологии поддержания работоспособности персонала;
3. Технологии обеспечения инновационного процесса.

 Во-вторых, технологии управления персоналом различаются по признаку причины их появления:

1. Технологии плановых мероприятий;
2. Технологии экстренных мер.

 В-третьих, технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

1. Технологии управления персоналом организации в целом;
2. Технологии управления отдельными персонал-группами;
3. Технологии управления отдельными сотрудниками.

 В-четвертых, технологии управления персоналом могут быть разделены в соответствии с признаком определенности:

1. Апробированные технологии;
2. Экспериментальные технологии.

 Для организации особо важно, кто является автором технологий. По происхождению все технологии можно разделить на:

1. Традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования.
2. Отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели.
3. Профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология. Однако необходимость учета многих параметров делает эти технологии весьма затратными и, как следствие, дорогими.
4. Инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Формирование и внедрение таких технологий требует высокой квалификации специалистов службы и высокого организационного статуса службы управления персоналом.

Еще одна классификация технологий управления персоналом связана с определением субъекта управления. По этому признаку технологии можно разделить следующим образом:

1. Технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;
2. Технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;
3. Технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

1. Административные технологии. Эти технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты. Сутью административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво трактующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.
2. Экономические технологии. Данные технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды. Экономические технологии могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения. Данные технологии применяются не только с целью управления производительностью труда, но и как средство формирования новых отношений между подразделениями организации. Введение экономической парадигмы в практику управления персоналом активизирует внимание к персоналу как капиталу организации и позволяет каждого сотрудника рассматривать как носителя внутриорганизационного капитала. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией, в частности – за счет управления акциями предприятия, находящимися в распоряжении сотрудников.
3. Организационные технологии. Этот вид технологий связан с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом. В качестве основных ресурсов организации выступают: а) пространственные ресурсы - площади, на которых разворачивается деятельность сотрудников; б) временные ресурсы – объем времени, в течение которого сотрудники обязаны выполнять работу; в) способы организации деятельности сотрудников; г) способы организации взаимодействия сотрудников. Организационные технологии сопряжены с описанием бизнес-процессов, упорядочиванием этих процессов и повышением их эффективности за счет реорганизации способов. В результате появляются такие технологии управления персоналом как гибкий рабочий график, система постоянно действующих семинаров, on-line коммуникация и т.д.
4. Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и становится предметом ведения социально-психологических технологий. Эти технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудно уловимые феномены: лояльность, верность, гордость. Социально-психологические технологии формируют состояние персонала организации, которое само по себе может стать не только конкурентным преимуществом, но и брендом.

Конкретная технология, используемая службой управления персоналом, может содержать черты многих из перечисленных классов технологий. Самое главное при построении технологии понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

 Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное обучение и мотивация деятельности.

 Основные технологии управления персоналом - Ассесмент-Центр, кадровое консультирование и конкурс.

 **Новые технологии управления персоналом- аутстаффинг и аутсорсинг.**

 Аутсорсинг - это  передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций  стороннему исполнителю (организации  или физическому лицу), который  является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Например, на сегодняшний день распространен бухгалтерский аутсорсинг и аутсорсинг IT-услуг.

 К услуге аутстаффинга прибегают компании разных сфер деятельности: производственные, сферы услуг, банки. Часто аутстаффинг используется оптовыми и розничными торговыми компаниями. Выбор данной услуги определяется целями, которые хочет решить с помощью аутстаффинга компания. Также аутстаффинг удобен для компаний, которым сотрудники нужны для выполнения краткосрочных проектов, например, для автоматизации системы управления предприятием. Сегодня автоматизация управления компанией используется далеко не только в банках - она «вошла» фактически в каждую компанию, особенно если эта компания торгово-производственная. Чтобы не «раздувать» штат, компании, внедряющие систему автоматизации, прибегают к услугам провайдера. В этом случае чаще всего провайдер сам подбирает необходимый персонал, зачисляет его в свой штат, а фактически работают эти сотрудники у Заказчика. Таким образом,  реализуется услуга лизинга персонала, являющаяся составной частью аутстаффинга.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 12. Кадровое консультирование**

 **1 ч. 12 неделя**

***Цель:*** познакомить с кадровым консультированием как с основной технологией управления персоналом.

***Ключевые слова*:** кадровое консультирование, групповое кадровое консультирование индивидуальное кадровое консультирование, коучинг и др.

***Основные вопросы:***

1.Концепция кадрового консультирования как средства развития организации.

2.Социально-психологическое содержание и принципы кадрового консультирования.

3.Проблема инструментария кадрового консультирования.

Кадровое консультирование – особая профессиональная деятельность специалистов по кадровому менеджменту. Она предполагает оказание помощи организации или отдельным руководителям в разрешении управленческих проблем.

Кадровое консультирование как программа управления персоналом возможно в двух вариантах. В первом варианте кадровое консультирование представляет собой любую помощь, оказываемую консультантом в вопросах содержания, процесса, структуры задач. При этом сам кадровый консультант не решает тех вопросов, с которыми обращаются к нему за помощью, а создает особую ситуацию, в которой решение находят сами заказчики консультирования. Другими словами – задача кадрового консультирования состоит в применении особой технологии анализа проблем, при котором сам человек или группа людей оказываются в состоянии увидеть собственную ситуацию с иной стороны, обнаружить неиспользованные резервы и выбрать приемлемый для себя способ решения. В этом смысле все сотрудники организации являются друг для друга кадровыми консультантами, когда коллеги обращаются за помощью к сослуживцам или просят их разъяснить некоторые обстоятельства, вызывающие сомнения. Следовательно, кадровое консультирование в первом смысле предполагает потенциальное участие следующих субъектов:

1. Топ-менеджеры (руководители высшего звена);
2. Руководители подразделений;
3. Специалисты;
4. Линейные руководители;
5. Исполнители.

Кадровый менеджер является представителем группы специалистов. Соответственно, любой сотрудник организации, вне зависимости от ранга, может обратиться к нему с вопросами, касающимися проблем организации взаимодействия с коллегами, подчиненными, руководителями или с вопросами организации собственной деятельности.

Кадровое консультирование этого рода проводится индивидуально и в группе.

Индивидуальное кадровое консультирование проводится с использованием метода моделирования. Консультант организует процедуры, с помощью которых консультируемый описывает ситуацию, вызывающую затруднение и получает возможности ее анализировать. В качестве приемов моделирования используются такие как SWOT-анализ, семантическое моделирование (словесное описание характеристик), структурное моделирование и т.д.

Современная форма консультирования получила наименование коучинга. Коучинг – специфическая форма консультирования, при котором постепенно сам консультируемый составляет план действий, направленных на реализацию его целей, видит свои возможности и обучается их использовать. В процессе коучинга консультант не оказывает давления на консультируемого, не предлагает ему вариантов выхода из ситуации. Задача консультанта – контролировать ход рассуждений консультируемого с целью предотвращения логических и фактических ошибок при принятии решений.

Групповое кадровое консультирование проводится в виде семинаров, тренингов и конференций. На семинарах кадровый консультант, прежде всего, выступает как преподаватель – носитель новой информации. Семинары, как правило, используются в том случае, когда в организации нет серьезных проблем, персонал работает стабильно. Задача семинара – рассказать более подробно о каком-то аспекте деятельности – технологиях, материалах, средствах деятельности, формах ее организации, новых документах, оформляющих деятельность и т.д. Структура семинара предполагает наличие двух частей:

* Информационной – основная часть семинара, посвященная изложению нового материала;
* Пояснительной – ответы на вопросы и разъяснения отдельных аспектов.

Необходимо помнить, что семинар как форма кадрового консультирования не может заменить собой обучение персонала, а только дополняет его.

Тренинг как самостоятельная форма группового кадрового консультирования используется все шире. Основная задача тренинга – создание нового состояния группы, в котором проблемы участников получают новое освещение. Именно достижение нового состояния позволяет в ходе тренинга быстро сформировать навыки, не образующиеся в ходе семинаров, обсуждений и обучения. В основе тренинга лежит ориентация на действия. В ходе тренинга участники получают ответ на следующие вопросы:

1. Как действовать в конкретных обстоятельствах;
2. Каков собственный ресурс эффективности действий;
3. За счет чего этот ресурс можно увеличить;
4. Какие внутренние механизмы являются помехой индивидуальной эффективности;
5. Каков диапазон актуальной компетентности.

Эти же вопросы можно решить и в ходе индивидуального консультирования. Однако, групповая работа позволяет существенно экономить время, так как группа создает особые социально-психологические эффекты, интенсифицирующие процессы формирования навыков.

Тренинги также используются для формирования особых свойств группы как единого целого, таких как целостность, гибкость, коммуникативность, а также – для придания группе единых черт корпоративной культуры. С этой целью на тренинге отрабатываются навыки телефонных переговоров, переговоров с клиентами и партнерами, навыки поведения, особенности стиля коммуникации, внешнего вида и т.д.

Конференция представляет собой особый вид консультирования, который еще не получил развития в должной мере. Задача конференции – создать условия прямого диалога сотрудников организации с представителем того или иного уровня управления или специализированного подразделения. В ходе подготовки конференции предварительно собираются вопросы от потенциальных участников, адресованных лицу, приглашаемому на конференцию. Сама конференция - непосредственная встреча сотрудников организации с приглашенным лицом. В начале этой встречи излагаются в целом ответы на поступившие вопросы. Далее предполагается работа в режиме пресс-конференции, когда вопросы поступают из зала и требуют обязательного непосредственного ответа. В конце конференции подводятся итоги и сообщается о порядке рассмотрения поступивших вопросов и предложений.

Конференции необходимо тщательно готовить, готовя к ним участников. В этом основную роль играют кадровые консультанты, выступающие в роли PR-сопровождения. при грамотном проведении конференции позволяют снять многие противоречия в организации, предотвратить организационные конфликты, отрегулировать элементы организационной культуры, в частности – утвердить имидж топ-менеджмента и отдельных специалистов.

Второй вариант кадрового консультирования представлен особыми проектами, реализуемыми в организации. В этом случае организация, как правило, уже столкнулась с проблемами деятельности и выступает как заказчик разрешения этих проблем. Такое консультирование осуществляется чаще всего внешней консультационной службой, к которой организация обращается в роли заказчика. Задача консультантов:

1. Выявление организационно-управленческих проблем;
2. Анализ выявленных проблем, определение их источников и оценка возможностей их разрешения;
3. Формулирование рекомендаций в адрес системы управления организации;
4. Оказание методической и организационной помощи в реализации рекомендаций.

Таким образом, второй вариант кадрового консультирования предполагает внедрение консультантов в систему организации деятельности и управления и участие в управлении в качестве специалистов. В этом смысле кадровое консультирование аналогично антикризисному управлению и иногда является его существенной частью.
Т.Ю.Базаров предлагает кадровое консультирование такого рода подразделять на виды в зависимости от того, какие характеристики консультирования выступают на первый план.

Парадигмы кадрового консультирования представлены двумя вариантами:

1. По ресурсам – экспертиза актуального состояния профессионально-кадрового состояния и предложение путей разрешения кадровых проблем;
2. По процессу – организация процесса разрешения проблем и обучение сотрудников организации самостоятельным действиям в рамках созданных алгоритмов.

Парадигмы консультирования напрямую связаны с типом консультационного заказа, который может быть выражен в двух формах:

1. Заказ-задача – конкретная формулировка проблемы с заявкой определенного продукта консультирования. Адресуя консультанту заказ-задачу, заказчик хочет решить конкретную задачу и даже предполагает, каким способом этого можно добиться. Он фактически делегирует консультантам исполнительскую функцию, предоставляя им возможность самостоятельного выбора средств;
2. Заказ-проблема – формулировка проблемы, требующей уточнения и конкретизации. Заказчик фактически лишь определяет проблемное поле, в котором он сам готов двигаться под руководством консультанта. При этом у заказчика нет ясных представлений о конкретных задачах, скорее – лишь образ желаемого будущего. Консультант в этом случае должен научить заказчика самостоятельно разрешать проблемы с помощью средств, предлагаемых консультантом.

Кадровое консультирование осуществляется в два этапа. На первом этапе проводится анализ ситуации и определяется базовая стратегия разрешения проблемы. На втором этапе формируются конкретные процедуры и разрабатывается план мероприятий, сотрудники обучаются использовать эти мероприятия для повышения эффективности собственной деятельности, а руководители обучаются управлять системой новых мероприятий организационных процедур.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 13. Ассессмент – центр как кадровая технология управления персоналом**

 **1 ч. 13 неделя**

***Цель:*** познакомить с кадровой технологией управления персоналом - Ассессмент – центр.

***Ключевые слова*:** Ассессмент – центр, оценка персонала, компетенции, традиционный и развивающий Ассессмент – центри др.

***Основные вопросы:***

1.Ассессмент – центр –новый подход к управлению персоналом.

2.Основные задачи Ассессмент – центра.

3.Программа Ассессмент – центра.

Слово «центр» - имеет устоявшиеся ассоциации с чем-то материальным, оформленным - бизнес-центр, пресс-центр, фитнес-центр и т. п., тогда как Ассесмент-Центр - это технология, серия процедур. Во время его проведения моделируется процесс реальной деятельности, поэтому люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному. Английское слово assessment означает «оценка, определение ценности, стоимости, имущества». Из лексикона аудиторов термин перешел к диагностам, в результате к нему добавилось значение «оценка личности». Именно в этом значении термин assessment часто используется как синоним понятия Assessment Centre (равно как и любой метод оценки сотрудника с использованием различных диагностических методик), создавая терминологическую путаницу.

Суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе. Количество участников технологии ограничено (4-12 человек). Продолжительность процедур - один-три дня. Технология Ассесмент-Центр используется для отбора, обучения и развития персонала. Несмотря на то, что она хорошо разработана, описана и применяется во многих крупных компаниях, в странах СНГ ее использование все еще недостаточно широко.

Для реализации в компании проекта оценки персонала по технологии Ассесмент-Центр необходимо:

- разработать модель компетенций, специфичную для данной компании;

- подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки;

- подготовить группу оценщиков - отобрать и обучить;

- провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий;

- обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.

К позитивным особенностям проведения технологии нужно отнести:

- комплексность - участники проходят испытание с помощью различных упражнений и техник;

- реалистичность - оценивается только наблюдаемое поведение участников;

- оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения;

- независимость - каждый участник оценивается несколькими специалистами;

- объективность - выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени;

-достоверность - выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий большим количеством независимых экспертов;

- системность - оцениваются все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;

- сопоставимость результатов - сотрудники разных подразделений оцениваются по одной модели компетенций.

Учитывая значимость и потенциальную «конфликтогенность» любых оценочных процедур, особенно важно, что результаты Ассесмент-Центра очень убедительны как для руководства компании, так и для всех участников.

Одними из первых создателей технологии были сотрудники приемной комиссии Адмиралтейства Великобритании (1942 год). Британские моряки использовали разработки, применявшиеся при подборе офицеров германской армии. Два года спустя этот метод взяла на вооружение Служба стратегических исследований США, а впоследствии и ЦРУ, активно применявшее его для отбора и оценки агентов секретных служб. Затем в 1950 году американская телефонная компания AT&T начала использовать Ассесмент-Центр для подбора руководителей подразделений и коммерческих работников.

К настоящему моменту Ассесмент-Центр можно назвать одним из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв и повышения в должности. Специалистами предложено достаточно много оценочных процедур, типовых упражнений и заданий для проведения Assessment Centre, но чаще разрабатываются специальные, выбор которых определяется целями оценки (отбор кандидатов, определение потребности в обучении, формирование кадрового резерва) и характером оцениваемой деятельности (производство, продажи и т. п.). Участникам предлагается провести презентацию или публичное выступление, выполнить в составе группы небольшой проект, поработать с документами, выполнить тестовые задания, ответить на вопросы интервью, принять участие в дискуссиях, ролевых и имитационных мини-играх (моделирующих производственные, управленческие и др. ситуации). Часто используются и квалификационные тесты (тесты профессиональных умений), бизнес-кейсы (примеры из деятельности реальных предприятий). Критерии оценки, бланки также разрабатываются исходя из особенностей деятельности компании и требований к конкретной должности. Безусловными преимуществами этой технологии являются высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, управленческого потенциала участников, а также высокая прогностичность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что оценивается реальное рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

На сегодняшний день существует несколько видов Ассесмент-Центра: традиционный - направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций, развивающий - направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала.

Сам термин «Центр оценки и развития» появился в 1987 году, однако использовать возможности этой технологии в целях развития персонала компания AT&T начала с 1971 года. При таком применении технологии оценки в имитационных ситуациях по заранее заданным, непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям, определяются сильные и слабые стороны участников, а также их потребности в развитии. Удовлетворение этих потребностей повышает эффективность работы сотрудников, ускоряет их карьерный рост, что, в свою очередь, влияет на успех организации в целом.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Тема 14. Конкурс как технология управления персонала**

 **1 ч. 14 неделя**

***Цель:*** познакомить с особенностями конкурса как технологии управления **персоналом**.

***Ключевые слова*:** технология управления персоналом, конкурс, способ проведения конкурсаи др.

***Основные вопросы:***

1.Концепция конкурса как разновидности кадровой работы.

2.Основные элементы конкурса.

3.Основные требования к проведению конкурса.

Под конкурсомобычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

- поднятию престижа должности;

- привлечению большего количества кандидатов;

- повышению объективности решения о приеме на работу,

- демократизации и открытости сферы управления персоналом;

- внедрению новых технологий кадровой работы;

- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;

- формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса. Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

1. Выборы- наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура кото­рого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.). Преимущества выборного метода - быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять ин­формации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

2. Подбор -решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно выше­стоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей вы­сокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совмести­мым с вышестоящим руководством и подчиненными. При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов. Преимущества метода подбора - индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки - относительная медлительность и высокая степень субъектив­ности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

3. Отбор-это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени сво­бодную от субъективизма конкурсную процедуру. Преимущества метода отбора - всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, не­достатки - длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов. Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа. Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые ме­тоды выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации. Рассмотрим несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителяю

1. Аттестационный способ.Основан на принципе построения делового портрета кандидата, с помощью специально разработанного метода персонал-технологии*.* Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и лично­стных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря де­ловых характеристик*.* Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качества, подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т. д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность. При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной. Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде, и, как правило, дополняют собеседованием и другими методами испытаний. Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

2.Игротехнический способ-достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны двапринципиальных игротехнических подхода: 1) на основе менеджерской концепции В.К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология); 2)на базе организационно-деятельностных игр(ОДИ).

Менеджерская концепция В. К. Тарасова, ориентирована на пять необходимых управленческих блоков:

1) составление деловых писем*,* приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;

2) техника общения-умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу;

3) техника перехвата и удержания управления -стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;

4) организация производства-оценка претендентов на рабочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;

5)коммерческая деятельность-кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая политика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, организация связи с общественностью, техника рекламы, использование консультантов.

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме «марафона»(девять и более дней) и базируется на системомыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

***Рекомендуемая литература (см.лекцию 1)***

**Модуль 4. Кадровая психодиагностика**

**Тема 15. Кадровая психодиагностика в управлении персоналом**

 **1 ч. 15 неделя**

***Цель:*** познакомить с особенностями проведения кадровой психодиагностики в управлении персоналом.

***Ключевые слова*:** др.

***Основные вопросы:***

1.Опредление. история развития.

2.Основные понятия кадровой психодиагностики.

3.Требования к психодиагностическим методикам, используемым в управления

персоналом.

4.Процедурные правила проведения организации кадровой психодиагностики.

**Кадровая психодиагностика** — область [психологии](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/652), в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности — субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений. Кадровая психодиагностика направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе [труда](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/12744).

Психодиагностика персонала в уже сформированной компании полезна: 1) для выявления неэффективной расстановки [персонала](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/70844); 2) для определения и оптимизации психологического микроклимата в коллективе и выявления конфликтных ситуаций; 3) для конструктивных перестановок имеющихся в наличии кадров или при необходимости сокращения штатов.

Развитие психодиагностики в [России](http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/3) в XX столетии имело сложный и драматический характер. Большой вклад в теорию и практику измерения психологических качеств в этот период внесли С. Г. Геллерштейн, Л. С. Выготский, М. Я. Басов, П. П. Блонский, М. С. Бернштейн, И. П. Шпильрейн.

70-80-е годы стали периодом «прорыва» тестов в сферу профессионального отбора. Системы психологического профотбора были разработаны, введены и нормативно закреплены в силовых ведомствах. В Министерстве Обороны наибольшее развитие психологическое тестирование получило в авиации и космонавтике. В МВД для кандидатов на службу было введено обязательное психодиагностическое обследование, направленное на выявление признаков скрытых психических отклонений. Огромной популярностью стали пользоваться MMPI, тесты Кэттела и Люшера, матрицы Равена.

С начала 80-х до середины 90-х годов в стране возникли и интенсивно развивались госбюджетные научно-исследовательские организации, ориентированные на разработку и внедрение в практику новых психодиагностических технологий.

С начала 90-х годов стали появляться и быстро расти негосударственные фирмы, занимающиеся созданием коммерческих психодиагностических тестов. Можно сказать, что конкурентная борьба благотворно повлияла на профессиональный уровень, качество и эффективность новых диагностических инструментов, адресованных кадровым службам.

## Этапы психологической диагностики

Принятие решения об использовании в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов означает необходимость включения технологической цепочки, состоящей из ряда последовательно реализуемых этапов:

**Этап 1** — профессиографический. Осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности.

Результатами такого анализа обычно являются:

• профессиограмма — комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.);

• психограмма — список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Следует отметить, что составление психограммы — это не составление единственно возможного «психологического образца» работника. Часто оказывается, что профессионалы, обладающие различными индивидуально-психологическими особенностями, демонстрируют одинаково высокий результат в работе. Отсюда следует, что правильнее было бы описывать и анализировать различные эффективные индивидуальные стили профессиональной деятельности.

**Этап 2** — критериальный. Результаты анализа трудовой деятельности позволяют сформулировать критерии, которые впоследствии могут использоваться при: 1) разработке процедуры профессионального психологического отбора; 2) создании программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации; 3) формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Заметим, что перечисленные процедуры особенно важны в ситуации, когда организация работает в условиях жесткой конкурентной борьбы, а ее сотрудники осуществляют сложную профессиональную деятельность.

**Этап 3** — технологический. Осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под критерии психологической оценки подбираются методики, составляется «тестовая батарея», вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов.

Методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к данной профессиональной деятельности, должны соответствовать определенным требованиям:

1) позволять собирать диагностически значимую информацию за короткое время;

2) предоставлять информацию не вообще о человека, а о его конкретных психологических качествах;

3) представлять собираемую информацию в таком виде, чтобы можно было осуществить количественное и качественное сравнение лиц, прошедших тестирование;

4) информация, полученная с помощью теста, должна быть полезна с точки зрения прогноза развития, общения, эффективности обследуемого в той или иной деятельности.

Конечным результатом психологической диагностики является описание свойств оцениваемого работника — экспертное заключение. Можно выделить два аспекта, существенно влияющих на эффективность его дальнейшего использования. Первый из них имеет содержательный характер и связан с параметрами описания результатов. Второй связан с формой (видом) представления результата. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

1. Параметры описания. При реализации технологического подхода к кадровой психодиагностике существенное значение имеют: состав и содержание системы критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника (кандидата); структура изложения результатов диагностики; терминология, которая используется для описания.

Для того чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть представлено в критериях, совпадающих по содержанию с перечнем свойств (качеств), включенных в психограмму. Однако применяемые в психодиагностике стандартизированные методики предполагают получение результата в виде баллов по шкалам, содержание которых практически никогда полностью не совпадает с содержанием свойств и качеств, которые требуется оценить (измерить) в рамках практической задачи. Таким образом, здесь существенной становится задача «перевода» промежуточных результатов с языка шкал психодиагностических тестов на язык критериев, на основании которых строится итоговое экспертное заключение. Описанный процесс перевода должен приниматься во внимание и при подборе методик, и при составлении «тестовой батареи».

Возможны следующие подходы к преодолению указанных трудностей:

1) использование специалиста-психодиагноста в качестве «черного ящика», в который «на входе» загружаются промежуточные результаты диагностических методик с получением «на выходе» итоговых результатов в структуре и терминах необходимых критериев и психологических качеств. В этом случае консультанту необходимы: а) очень высокая квалификация; б) хорошее знание той профессиональной деятельности, для которой осуществляется профотбор;

2) разработка формального механизма пересчета промежуточных результатов (данных тестов) в итоговые с применением аппарата математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ). Такой подход позволяет обрабатывать большой объем информации о результатах оценки при минимальных затратах времени, однако требует серьезной и продолжительной исследовательской работы, существенных затрат на разработку и большого объема данных для верификации. Описанный подход удобен при необходимости многократного решения идентичных задач с большим числом обследуемых и с успехом реализуется у нас в стране с середины 90-х годов при профессиональном отборе кандидатов в органы внутренних дел.

2. Сегодня сложилась практика кадрового консультирования, в рамках которой используются четыре основных вида представления результатов диагностики, удобные с точки зрения принятия кадровых решений.

1) Расчет баллов по критериям оценки. Дает информацию о степени выраженности качеств — критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных — «профиль» качеств, представленный в графической или табличной форме. Результаты тестирования в виде баллов по критериям оценки могут эффективно использоваться представителями администрации только при четком и однозначном понимании ими критериев оценки. При такой форме представления результатов возникают трудности при необходимости быстро сравнивать результаты отдельных респондентов из большой выборки друг с другом, особенно при большом количестве критериев оценки. Положительным моментом является простота последующего использования методов статистического анализа информации по большому количеству обследованных.

2) Результаты ранжирования (рейтинг, место в списке). Получаются путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно представляет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Он позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Однако скрываются индивидуальные специфические особенности отдельного человека, минимизируется возможность анализа его индивидуального стиля деятельности. Кроме того, необходимость использования единого интегрального балла создает технические проблемы при его расчете:

а) определение «вклада» каждого из разнородных по содержанию показателей в общую оценку;

б) определение степени влияния на интегральный балл того или иного диапазона шкалы исходных показателей.

В итоге существенно повышается вероятность ошибки со стороны кадрового консультанта и возрастает его ответственность за конечный результат, в связи с чем предъявляются более высокие требования к его квалификации.

3) Результаты категоризации (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов представляет собой диагноз в его элементарном варианте («больной» — «здоровый»; «пригоден» — «не пригоден»). В той или иной форме содержит готовое решение, что упрощает использование результата диагностики и в максимальной степени увеличивает ответственность эксперта, а также снимает проблему интегрирования разнородных показателей. Одна из основных проблем — выбор границ для групповой дифференциации. Кроме того, существует вероятность ошибочного отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной («пограничной») области.

В реальной консультационной практике кадровый консультант-диагност получает право на такое заключение только при абсолютном доверии к нему со стороны заказчика и делегировании соответствующих полномочий, а также в тех случаях, когда имеются нормативные документы, которые регламентируют процесс «постановки диагноза». В качестве примера реализации такого подхода можно привести систему профессионального отбора в силовых ведомствах, где существуют ведомственные приказы, детально описывающие патопсихологические противопоказания для сложных видов профессиональной деятельности. Такая же тенденция в последние годы наблюдается и ряде крупных отечественных коммерческих структур, относящихся к разряду кредитных организаций (банки, страховые компании, фонды).

4) Содержательное описание (заключение, портрет, характеристика). Наиболее сложная работа для консультанта, требующая синтезировать имеющиеся у него данные психодиагностики в качественное описание личности. В этом случае ожидается получение целостного «психологического портрета» каждого из оцениваемых. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем этот способ требует значительных (по сравнению с другими формами представления результатов) временных ресурсов. Другой проблемой может стать субъективное восприятие представленной информации лицом, которое использует результаты диагностики. Как правило, в этом случае значительно увеличивается время, необходимое для восприятия и понимания результата, а также усложняется процесс сравнения результатов различных людей между собой. Применение формальных методов анализа при таком способе представления информации невозможно.

***Рекомендуемая литература:***

1.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/перевод с анг. - М.: Смысл, 2012.

2. Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management.fourth edition. Amacom, 2011.

3Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2010.

4.Бакирова Г.Х. Тренинг по управлению персоналом. СПб.: Речь, 2011.

5.Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

6.Барбара Арт. Bersin & Associates © 2011. High-Impact Leadership Development for the 21st Century (Part 1): Key Findings, Trends and Analytics.

7.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2013.

8.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

9.Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study // Human resource management. - 2011. Vol.35. - № 3.

10.Stewart G., Brown K.G. Human Resource Management. Linking strategy to practice. Wiley, 2010.

**Дополнительная:**

1.Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. - М.: Кнорус, 2011.

2.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

3.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.

4.Ковалев С.В. Работа с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

5.Почебут Л.Г., Чикер В.А.Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2010.

6.Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/под ред.Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой и др. - СПб.: Речь, 2013.

7.Becker G.S. (2011) Human capital: Theoretical and Empirical Analysis. - N-Y., 2011.

**Internet resources.**

[www.nasoup.com](http://www.nasoup.com). http://www.azps.ru

<http://www.top-personal.ru>

<http://www.hrm.ua>

<http://www.hrm.ru>

<http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf>