

**ҚҰМАШ НҰРҒАЛИЕВ АТЫНДАҒЫ ЖОҒАРЫ КОЛЛЕДЖ
ВЫСШИЙ КОЛЛЕДЖ ИМЕНИ КУМАША НУРГАЛИЕВА**

Нечаева Е.С.

Кадровый менеджмент

учебно-методическое пособие для студентов
специальности 0201000 «Правоведение»

г. Усть-Каменогорск, 2022г.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и рекомендовано технической кафедрой

Протокол № 6 от 27.01.2022

Зав. кафедрой *М.Б. Красулина* М.Б. Красулина

Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено Методическим советом

Протокол № 3 от 17.02.22

Рецензенты:

Д.С. Турсынгазина председатель УМО по экономическим направлениям,

О.А. Заграничная преподаватель высшей категории колледжа имени Кумаша Нургалиева

Нечаева Е.С. Кадровый менеджмент. – Учебно-методическое пособие для студентов специальности 0201000 «Правоведение». 2022г.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с Типовой учебной программой для студентов специальности 02010000 «Правоведение». Основное внимание уделено освещению функций кадрового менеджмента и проблемам взаимодействия людей в организации. В учебно-методическом пособии содержатся информационно-иллюстрационный материал, ключевые понятия и термины, контрольные вопросы и практические задания, характеризующие различные аспекты кадрового менеджмента. Задания даны в форме ситуационных задач, основанных на практическом опыте работы предприятий. В основе лекционного материала лежит опыт международных и казахстанских авторов, материалы существенно переработаны и дополнены таблицами, схемами, практическими заданиями.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и рекомендовано технической кафедрой

Протокол № ____ от _____

Зав. кафедрой М.Б. Красулина

Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено Методическим советом

Протокол № ____ от _____

Рецензенты:

Д.С. Турсынгазина председатель УМО по экономическим направлениям,

О.А. Заграничная преподаватель высшей категории колледжа имени Кумаша Нургалиева

Нечаева Е.С. Кадровый менеджмент. – Учебно-методическое пособие для студентов специальности 0201000 «Правоведение». 2022г.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с Типовой учебной программой для студентов специальности 02010000 «Правоведение». Основное внимание уделено освещению функций кадрового менеджмента и проблемам взаимодействия людей в организации. В учебно-методическом пособии содержатся информационно-иллюстрационный материал, ключевые понятия и термины, контрольные вопросы и практические задания, характеризующие различные аспекты кадрового менеджмента. Задания даны в форме ситуационных задач, основанных на практическом опыте работы предприятий. В основе лекционного материала лежит опыт международных и казахстанских авторов, материалы существенно переработаны и дополнены таблицами, схемами, практическими заданиями.

Введение

Важнейшая теоретическая и практическая проблема современного менеджмента - правильная постановка работы с кадрами предприятия.

В современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора. В связи с этим возникает необходимость подготовки специалистов, обладающих совокупностью знаний и умений в области работы с персоналом. Формированию этих знаний и навыков способствует проведение практических занятий по дисциплине: «Кадровый менеджмент».

Руководители организаций предъявляют сегодня высокие требования к HR-менеджерам, выделяют два основных критерия эффективности работы менеджера по персоналу:

- Какие изменения смог внедрить он в организацию;
- Как эти изменения работают на задачи бизнеса конкретной организации.

Поэтому проведение практических занятий выстроено под задачи, которые HR-менеджер решает на рабочем месте, но под каждую задачу есть своя концепция и свой набор решений. В методическом пособии выстроена взаимосвязанная и наиболее полно отражающая потребности HR-менеджера система обучения дисциплине: «Кадровый менеджмент».

ТЕМА 1: ПРЕДМЕТ, СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли в 60-70-е годы XX столетия. Кадровый менеджмент-менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. Под кадровым менеджментом подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации [6].

Управление персоналом (кадрами) - это деятельность, охватывающая социально – экономические вопросы, экономические отношения людей, а также социально – психологические, моральные, этические, национальные, религиозные и другие вопросы взаимоотношения работников.

Цель кадрового менеджмента удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

Управление персоналом — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки фирменной кадровой политики — определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяется кадровая потребность и источники ее удовлетворения[6].

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разделение труда и образует уровни управления.

- **Горизонтальное разделение труда**

Горизонтальные отношения имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми. Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности.

- **Вертикальное разделение труда**

Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких его уровней[5].

Таблица 1.1. Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто конкретно относится	Основные задачи
Высший уровень	Руководители организации и его заместители.	Формулирование целей, организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к

		различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой.
Средний уровень	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями.
Низовой уровень	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей.	Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, общий контроль, общий контроль за использованием сырья и оборудования.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте основную цель кадрового менеджмента.
2. Охарактеризуйте уровни управления.
3. Сформулируйте главные направления работы менеджера.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание №1.

Определите уровень управления для каждой должности: бригадир, начальник отдела, директор, кассир, главный инженер, вице-президент, главный бухгалтер, технолог, заведующий складом, начальник отдела кадров, президент, бухгалтер, начальник отдела маркетинга, администратор гостиницы, HR-менеджер, заведующий учебной частью, преподаватель, заведующий кафедрой, директор музея. Задание выполните в таблице.

Должность	Уровень управления

Задание №2.

В идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- активная гражданская позиция, умение учитывать последствия решений;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно – технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование, знание конфликтологии;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- логическое мышление;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которыми должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли чего-то добавить?
2. Нет ли в этом списке, по вашему мнению, чего – либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

ТЕМА 2: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Одной из функций менеджмента является координация работы организации. Для наиболее полного понимания данной функции необходимо знание многих вопросов управления. Следует начать с изучения типов и видов организаций. Подготовку к вопросу: «Личность в организации» рекомендуется начать с усвоения основных понятий. При этом необходимо учитывать, что для менеджмента личность человека как объект и субъект управления важна с точки зрения поведения его на работе, общения с сотрудниками, отношения к делу, способностей, опыта, порядочности, честности и других черт характера. Одним из главных вопросов является «организационная культура» - это сложившаяся и развивающаяся система ценностей, этических и эстетических норм и правил деятельности сотрудников организации. Этому надо уделить особое внимание при изучении данной темы.

2.1. Понятие организации, их признаки и виды

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей [5].

Существуют общие признаки организации:

- Наличие целей.
- Координирующий центр.
- Необходимость минимального количества участников организации.
- Обособленность «границы», отделяющей от других структур.
- Возможность саморегулирования деятельности.

Организации можно рассматривать в зависимости от определяющих признаков:

- форм собственности (частная и общественная и их виды);
- способов управления и структуры организации (функциональные, дивизиональные, холдинговые и др.);

– целей и функциональной роли (политические, общественные, государственные, религиозные).

Также организации подразделяют на:

- **Формальная организация** - это организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих право и ответственность каждого из участников организации
- **Неформальная организация** - это спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом[5].

Общие характеристики организаций

1. **Ресурсы.** Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.
2. **Зависимость от внешней и внутренней среды.** Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.
3. **Необходимость управления.** Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.
4. **Разделение труда.** Может быть горизонтальным и вертикальным [5].

2.2. Внутренняя среда организации

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Внутренняя среда организации включает в себя все элементы, из которых состоит организация.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации. Структуры бывают высокие и плоские.

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Задачи делят на три категории: работа с информацией, работа с людьми, работа с предметами.

Технология - это совокупность оборудования, инструментов инфраструктуры предприятия, квалификационных навыков, технических знаний рабочих и служащих, необходимых для осуществления желаемых преобразований в сырье, материалах, информации и людях. Технологии подразделяют на:

- **Технологии единичного, мелкосерийного или индивидуального производства** - форма организации производства, при которой различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах (штучный выпуск).
- **Технологии массового или крупносерийного производства** - характеризуются постоянной номенклатурой обрабатываемых изделий,

специализацией рабочих мест на одной операции, применением специального и специализированного оборудования, широким использованием труда меньшей квалификации, малым удельным весом ручных работ и высоким уровнем автоматизации производства, значительно меньшей трудоемкостью и длительностью цикла (автотракторная, текстильная, швейная, обувная и др.).

- **Технологии непрерывного производства** - это совокупность непрерывных технологических процессов, организованных в виде производственной линии, участка, цеха или предприятия в целом. К этому типу производства относятся металлургия, химические процессы, нефтепереработка и т.д.

Кадры (персонал организации) – это все сотрудники организации.

Поведение человека в организации зависит от:

- воспитания;
- умственных и физических способностей;
- производительности труда;
- ценностей и взглядов;
- притязаний;
- потребностей.

2.2.1. Личность в организации

Личность - человек как носитель каких – либо свойств и качеств.

Мышление - это высшая ступень человеческого познания, процесс отражения объективной реальности. Способность человека рассуждать, его представления, суждения, понятия и умозаключения.

Психология личности - это совокупность психических процессов, обуславливающих какой – либо род человеческой деятельности, субъект отношений.

Характер - отличительная черта, признак, индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношении к действительности.

Темперамент - совокупность душевных, психических свойств человека, которые характеризуют его возбудимость и поведение в различных условиях, уровень жизненной энергии [8].

Таблица 2.1. Типы темперамента

Типы темперамента	САНГВИНИК - живой, подвижный, увлекающийся, быстро откликающийся на внешние изменения.	МЕЛАНХОЛИК – грустный, с мрачными мыслями, чем – то угнетенный, тоскливый.	ХОЛЕРИК – неуравновешенный, легко возбуждающийся под действием каких – либо впечатлений.	ФЛЕГМАТИК - вялый, равнодушный, невозмутимо – спокойный, граничащий с безразличием ко всему.
Некоторые свойства личности				
Эмоции	слабые кратковременные	сильные длительные	сильные кратковременные	слабые длительные
Самооценка	реальная	средняя	завышенная	заниженная
Коммуникативность	умеренная	ниже средней	высокая	низкая
Отношения к нововведениям	преимущественно положительные	преимущественно отрицательное	положительное	безразличное
Отношение к порученному делу	ответственное	формальное	поверхностное	равнодушное
Поведение в сложных ситуациях	расчетливое	растерянное	непредсказуемое	хладнокровное
Подверженность влиянию	слабая	высокая	умеренная	слабая

Таблица 2.2. Основные типы характера

Гиперактивный -	инициативный, предприимчивый, коммуникабельный, вспыльчивый, с поверхностными суждениями.
Аутистический -	независимый, малообщительный, рациональный, трудолюбивый.
Лабильно – циклоидный -	с перепадами настроения и работоспособности в зависимости от внешних и внутренних факторов, обидчивый.
Демонстративный -	стремящийся к успеху любой ценой, манипулирующий окружающими, не критичный по отношению к себе.
Психостенический -	пунктуальный, добросовестный, склонный к анализу, нерешительный, без твердых позиций.
Неустойчивый -	беспринципный, стремящийся к сиюминутным выгодам и удобствам, коммуникабельный.
Комформный -	несобранный, несамостоятельный, неуверенный в принятии решений, консервативный.

2.2.2. Организационная культура

Организационная культура - это исповедуемая, сложившаяся и развивающаяся система ценностей, этических и эстетических норм и правил деятельности сотрудников организации.

Ценности ориентации - это личные представления сотрудников о добре и зле, о справедливости и несправедливости в действиях и поступках как сотрудников и руководства, так и собственные морально - нравственные нормы и принципы, наиболее ценные для организации события, традиции, устои, правила, процедуры и т. д.

Этика менеджера -	это поведение или действия руководителя в соответствии с общепринятыми нормами. Этика позволяет понять, что следует делать, а от чего надо воздержаться.
Этикет руководителя -	правила знакомства, ведения деловых переговоров и переписки, культура оформления деловых документов, строгое следование протоколу деловых встреч, уместная для обстоятельств, времени и места одежда, манера, тон, речь, умение преподнести и принять подарок и т. д.
Субъективная организационная культура -	восприятие сотрудниками общих правил поведения и дисциплины и следование им в повседневной жизни, форме одежды, культуры речи, исполнительность, подражание манерам руководителя и т. д.
Объективная организационная культура -	состояние материально-вещественного фактора организации, внешний вид зданий, сооружений, место их расположения, оформление прилежащих территорий, внутренний комфорт, удобства, оснащенность рабочих мест, комнаты отдыха, приема посетителей, столовая, стоянки для автомобилей, коммуникации, уровень решения социальных вопросов [8].

2.3. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации - это среда, включающая в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Руководителям следует учитывать влияние внешней среды на организацию, поскольку организация как открытая система зависит от

внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования.

Таблица 2.3. Внешняя среда организации, ее виды

<p>Среда прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации</p>	<p>Среда косвенного воздействия - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - поставщики; - акционеры; - трудовые ресурсы; - законы; - учреждения государственного регулирования; - потребители; - конкуренты. 	<ul style="list-style-type: none"> - состояние экономики; - научно-технический прогресс; - социокультурные и политические изменения; - влияние групповых интересов; - существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды

1. **Подвижность среды** - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
2. **Взаимосвязанность факторов внешней среды** – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
3. **Сложность внешней среды** под этим понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать.
4. **Неопределенность внешней среды** является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу

конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации[5].

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что включает в себя внутренняя среда организации? В чем ее зависимость от внешней среды?
2. В чем разница между средой прямого и косвенного воздействия?
3. Что включает в себя понятие «организационная культура»?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание № 1.

Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среды предприятия, с деятельностью которого хорошо знакомы, описав степень благоприятности условий работы в настоящее время. Перечислите потенциальные угрозы и возможности для хозяйственной деятельности. Охарактеризуйте следующие факторы:

Внутренняя среда		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы

Задание № 2.

Проведите анализ внутренней и внешней среды ТОО «Молоко». Выявите сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды предприятия. Данные отразите в таблице.

ТОО «Молоко», производящее молочную продукцию, освоило современные технологии производства продукции, занимается разработкой новых проектов, но дальнейшее его развитие тормозится нехваткой оборотных средств и потерей большого числа квалифицированных кадров, которые уволились в период длительной реконструкции предприятия. Продукция предприятия

подтверждается сертификатом менеджмента качества. Есть потенциал для расширения производства продукции и освоения новых рынков, но в данной отрасли появилось много новых конкурентов – небольших частных предприятий по переработке молока и молочных продуктов. Наметилась тенденция замедления роста рынка сбыта данной продукции.

Внутренняя среда		Внешняя среда	
Элементы внутренней среды	Описание элементов	Факторы внешней среды	Описание факторов

Задание № 3.

Распределите факторы внешней среды в соответствии с их содержанием: трудовые ресурсы, состояние экономики, поставщики, конкуренты, научно-технический прогресс, законы, акционеры, смена политического строя в соседней стране, потребители, социокультурные изменения, учреждения государственного регулирования, влияние групповых интересов.

Данные отразите в таблице.

Среда прямого воздействия	Среда косвенного воздействия

ТЕМА 3: МОТИВАЦИЯ И ПОТРЕБНОСТИ

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения. Следует обратить внимание на то, что мотивация рассматривается как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются:

- стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);
- создание у работников внутреннего побуждения к труду.

Главным здесь является заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее.

Мотивация это процесс побуждения себя и других к деятельности **(стимулирование)** – для достижения личных целей или цели организации[5].

Таблица 3.1. Теории мотивации

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ (основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации)	ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ (отражают механизмы мотивации)
К ним относят: <ul style="list-style-type: none">– Иерархия потребностей– А. Маслоу– Теория потребностей Д. Мак-Клелланда	К ним относят: <ul style="list-style-type: none">– Теория ожиданий В. Врума– Теория справедливости– Модель Портера-Лоулера

– Двухфакторная теория Фредерика Герцберга	
--	--

3.1. Содержательные теории мотивации

Теория потребностей Маслоу (1940-е г.г.)

А. Маслоу все потребности подразделил на первичные и вторичные.

ПОТРЕБНОСТЬ	
- это физиологическое и психологическое ощущение недостатка чего-либо.	
• Первичные потребности	• Вторичные потребности
Являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребность в пище, воде)	По природе своей психологические (потребности в успехе, уважении)

По теории Маслоу, все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижнего уровня требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека быстрее, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высокого уровня.

Однако теория Маслоу имеет свои недостатки: не учтены индивидуальные отличия людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений: разные люди любят разные вещи.

Далее следует раскрыть содержание «Пирамиды Маслоу» см. схему ниже.

Теория потребностей Мак Клееланда (1950-е г.г.)

Представители этой теории основное внимание уделяют потребностям высшего уровня, их выделяют три типа – **власть, успех и причастность.**

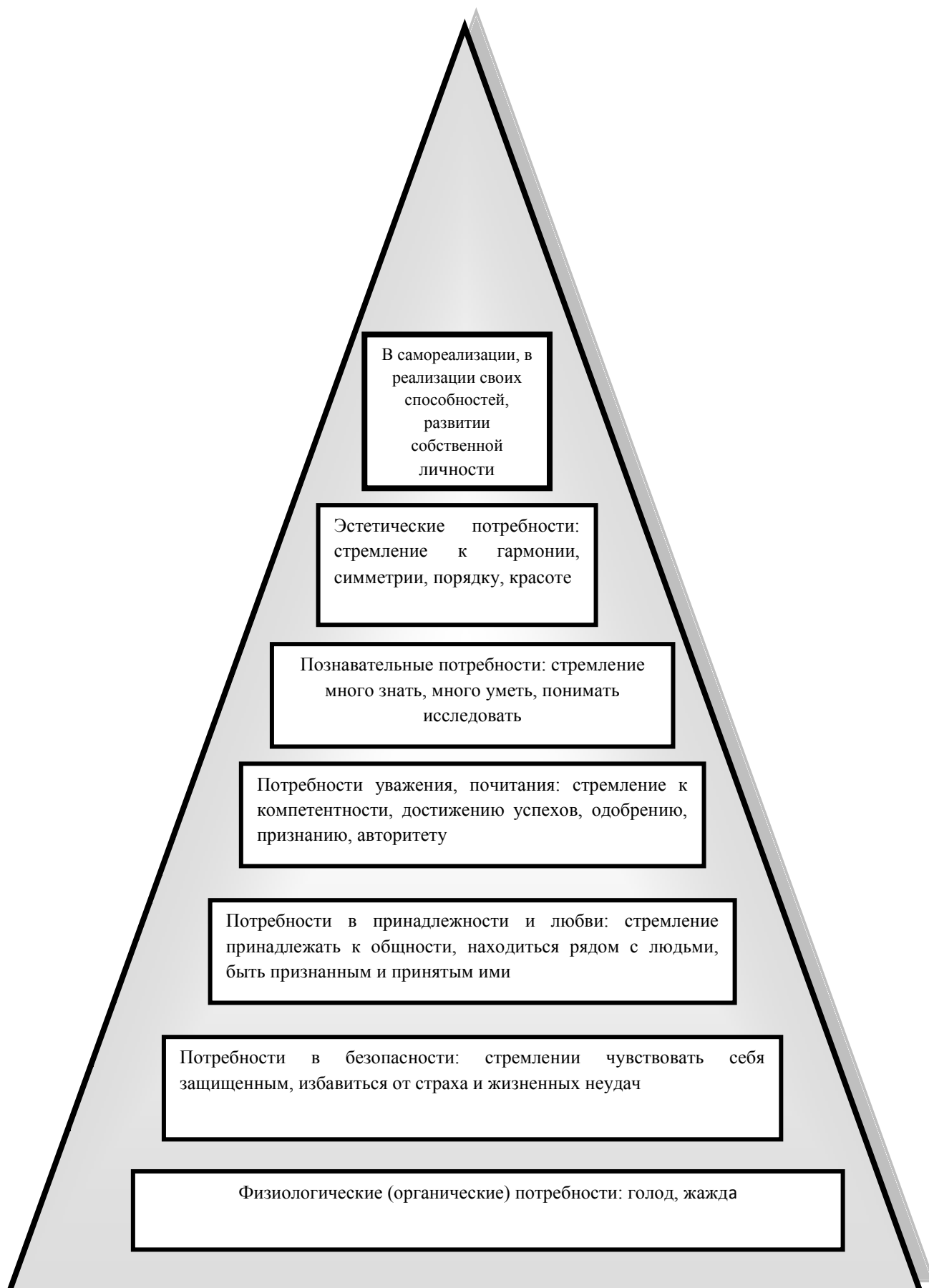
Потребность власти - желание воздействовать на других людей. Оно не обязательно присутствует у рвущихся к власти карьеристов. Это, скорее всего, проявляется у энергичных работников, стремящихся отстаивать свои позиции.

Потребность в успеха удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. п.

Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом[5].

Схема: «Иерархия потребностей по Маслоу» (1940-е гг.) [5]



Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1950-е г. г.)

Фредерик Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях. Он выделил две категории факторов: гигиенические и мотивирующие[5].

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Зарботок	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия труда	
	Отношения с другими работниками	
	Информированность о делах на предприятии	
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качеству труда.
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, сложная, требующая творческого подхода	

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высшего уровня Маслоу.

3.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В. Врума

Предложена Виктором Врумом в 1964 г. Основная мысль этой теории состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого[5]. **Ожидание** – это оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затрат труда – результатов

результатов – вознаграждения

вознаграждения – валентности

Валентность - это удовлетворенность вознаграждением.

Теория справедливости

Последователи этой теории утверждают, что люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения и затраченных ими усилий: они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение указывает на несправедливость в распределении вознаграждения за труд, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного сотрудника, снять его напряжение и исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых им усилий либо размер вознаграждения. Основной вывод теории справедливости в практике управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность своего труда[5].

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, в их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения[5].

Далее приведено пояснение к схеме: «Модель Портера-Лоулера»

Согласно модели Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от приложенных им усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1), а также от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7а – чувство удовлетворения, самоуважения) так и внешние (7б – похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение и способствует повышению результативности труда.

Схема: «Модель Портера-Лоулера»



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие методы воздействия на сотрудников вы считаете более результативными – убеждение или принуждение?
2. Какие новые методы влияния на занятых в фирме людей вы хотели бы внедрить?
3. Какие теории мотивации Вы отнесете к содержательным, а какие к процессуальным?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание №1.

Проанализируйте содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Характеристика теорий мотивации

№	Название теории мотивации	Суть теории мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Содержательные теории мотивации				
1.	Теория иерархии потребностей А. Маслоу			
2.	Двухфакторная теория Ф. Герцберга			
3.	Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда			
Процессуальные теории мотивации				
1.	Теория ожиданий В. Врума			
2.	Теория справедливости			
3.	Модель Портера-Лоулера			

ТЕМА 4: ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

При изучении менеджмента трудовых ресурсов следует обращать внимание на управленческую работу руководителей при налаживании необходимых отношений в коллективе. Постарайтесь понять весь сложный процесс вхождения нового сотрудника в коллектив и взаимодействие людей друг с другом, отдельных работников и группы, групп между собой. В каждом коллективе складываются свой психологический климат, морально-нравственные нормы, настроение работников и другие психологические черты. Трудовой коллектив – это не раз и навсегда созданное объединение. Возникнув по воле руководства, он начинает свое развитие, проходит ряд стадий, меняя одни свойства и качества на другие, взрослеет, стареет и распадается, исчерпав свою миссию. Создать коллектив, продлить его существование, подобрать компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, все это задачи, которые приходится выполнять руководителю, управляя трудовыми ресурсами.

Трудовые ресурсы - это все работники предприятия, включая производственный и управленческий персонал.

Целью менеджмента трудовых ресурсов является - принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование их профессиональной подготовки.

Штатный состав предприятия - это сотрудники, осуществляющие производственно – хозяйственную и другую общественно – полезную деятельность[7].

Квалификационная характеристика - это совокупность требований к должностному лицу. Она содержит разделы: 1) Должностные обязанности 2)

Должен знать. 3) Должен уметь.

Должностные инструкции -

это правила, регулирующие деятельность работников [2]. Должностные инструкции включают следующие разделы:

- 1) Общие положения (прием на работу, увольнение, оплата, режим и т.д.)
- 2) Должностные обязанности (виды и порядок работ).
- 3) Права (решаемые самостоятельно и по согласованию).
- 4) Ответственность (отчетность, оценка работы, контроль).
- 5) Участие в информационном обмене.

Таблица 4.1. Этапы формирования трудовых ресурсов

№	Название этапа	Содержание
1.	Планирование трудовых ресурсов	ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Включает в себя следующие этапы: Оценка наличных ресурсов. Оценка будущих потребностей. Разработка программы удовлетворения потребностей. (Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовки и продвижению работников, требующихся для реализации цели организации).
2.	Набор человеческих ресурсов	НАБОР заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих

		<p>для нее работников.</p> <p>Этот процесс оканчивается, когда претенденты представили документы – анкеты или резюме. Результат – группа, ищущих работу, из которых фирма может выбирать наиболее квалифицированных.</p> <p>Набор может быть <u>внутренним и внешним</u>.</p> <p><u>Внутренний набор</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Публикация вакансий внутри предприятия. – Рекомендации собственного сотрудника (сотрудники представляют в отдел персонала родственников и знакомых). <p><u>Внешний набор</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Объявление в газетах, журналах и социальных сетях. – Обращение в кадровое агентство. – Электронная биржа труда: www.enbek.kz
3.	Отбор персонала	<p>ОТБОР – состоит в выборе наиболее компетентных и квалифицированных претендентов, способных выполнять данную работу.</p> <p><u>Этапы отбора:</u></p> <p>1. Предварительный отбор</p> <p>Установка минимальных квалифицированных требований для должности и сообщение этих стандартов вашим служащим, агентствам, которые помогают вам в найме.</p> <p><i>Нельзя давать объявления следующего содержания: “Организация примет на работу бухгалтера”. Иначе в день собеседования вы столкнетесь с большим количеством кандидатов. Большая часть из которых не будет соответствовать вашим требованиям.</i></p>

На этом этапе рассматриваются резюме или заявления – анкеты и сотрудники кадровой службы отсекают кандидатов, не владеющих специальными знаниями по данной специальности.

2. Тестирование

Тесты позволяют объективно сравнить претендентов. С их помощью можно исследовать профессиональные знания и навыки кандидатов.

3. Интервью

или иными словами собеседование.

Это еще одно средство сокращения числа людей, которые могли бы иметь право на работу. Кроме того, оно проводится для того, чтобы собрать больше информации о пригодности кандидатов для специфической работы.

Может быть групповым и индивидуальным

Интервьюер заинтересован получить ответы на следующие вопросы:

Может ли претендент выполнять работу?

Насколько претендент подходит по сравнению с другими?

При проведении интервью используются различные стратегии (см. Стратегии поведения интервью)

4. Проверка рекомендаций

Многие компании требуют от кандидатов рекомендации при подаче документов. Но, к сожалению, мало кто проверяет их. (Простой телефонный звонок может уберечь работодателя от будущих проблем)

5. Медицинское обследование

		<p>Все руководители хотят иметь здоровых сотрудников. У руководителей пищевых производств и производств с тяжелыми и опасными условиями труда есть формальные основания направить кандидатов на осмотр. Но руководители других организаций могут также найти формальный повод, чтобы это предложение не было расценено как дискриминация.</p> <p>6. Интервью с непосредственным руководителем</p> <p>После предыдущих шагов останется ограниченное количество кандидатов. Они изучат полученную ранее информацию о кандидате, поведут специфическое профессиональное интервью и с большей долей уверенности укажут на наиболее подходящего кандидата.</p> <p>7. Испытание на рабочем месте</p> <p>Если есть необходимость, то имеет смысл проверить, как оставшиеся кандидаты выполняют реальную работу. Отличие от тестирования в том, что кандидаты выполняют реальную работу и предоставляют реальные результаты.</p> <p>8. Принятие решения</p> <p>На этом этапе происходит окончательная оценка оставшихся кандидатов и принятие управленческого решения.</p>
4.	Определение заработной платы и льгот	<p>ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера [2];</p> <p>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ – это вознаграждения,</p>

		выплачиваемые организацией. В частности премии - это форма материального вознаграждения, непосредственно связана с качеством работы сотрудника или финансовыми успехами всей организации.
5.	Профессиональная ориентация и социальная адаптация	СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ - это процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения осознания того, что является важным в этой организации.
6.	Подготовка кадров	Заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы.
7.	Оценка результатов деятельности	ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ деятельности позволяет определить наиболее выдающихся сотрудников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности. По оценке результатов деятельности производится повышение, понижение, перевод, увольнение или подготовка руководителей управления продвижением по службе.

4.2. Стратегии проведения интервью

Вы можете ознакомиться с часто применяемыми стратегиями проведения интервью, получить более подробную информацию о способах их применения на ресурсах:

1. Мариям Жук. Что такое стрессовое интервью и как его пройти. [Электронный ресурс]. URL: <https://podborkadrov.com/otbor-personala/sobesedovanie/stressovoe-intervju.html>.
2. Данил Ильин. Стресс-собеседование: условия применения. [Электронный ресурс]. URL: <https://heaad.ru/blog/stress-intervyu-v-it/>.

3. Алексеева Галина. Стресс-интервью разве до сих пор актуально? Так ли оно необходимо? [Электронный ресурс].
[URL:https://hrtime.ru/material/stress-interviu-razve-do-sikh-por-aktualno-nuzhno-li-provodit-i-kak-n-55834/](https://hrtime.ru/material/stress-interviu-razve-do-sikh-por-aktualno-nuzhno-li-provodit-i-kak-n-55834/).

1. Стратегия дружественности и откровенности

Суть ее выражена фразой **«пожалуйста, расскажите мне все об этом»** и **поощрительным согласием, мягкими замечаниями и прочими знаками одобрения**. Поведение интервьюера показывает, что все происходящее – повседневный обмен мнениями между коллегами и друзьями. Например, высказывая свое мнение по общей или конкретной проблеме организации, кадровик показывает, что он не является недоступным авторитетом. Он искренне заинтересован в делах собеседника, он просто сотрудник. **Такой вариант эффективен в ситуации, когда серьезность проблемы или личность человека, который проходит собеседование, заставляют работника отдела кадров быть сдержанным**. Используйте для стабилизации обстановки **«легкие шутки»** в деликатной манере, **чтобы вызвать у собеседника непринужденность и побудить его к разговору**.

2. Стратегия «конспиративности»

Является в некотором роде продолжением или усложнением стратегии дружественности и откровенности. **Характеризуется выражениями: «Вы могли бы рассказать мне все, и это останется между нами» и «Мы покажем им, на что мы способны»**, довольно конкретно ставящими интервьюера на сторону интервьюируемого. **Последняя фраза – «Мы покажем им...» - направлена против кого – то другого внутри или за пределами предприятия**. Как и в первом случае, эта стратегия может вызвать непринужденность у сдержанного человека, но в отличие от первого варианта, возможно, будет иметь большую отдачу. Однако могут быть проблемы в

отношении использования информации, полученной приемом **«останется между нами»**.

3. Стратегия совместного решения проблем

Имеет определенный комплексный характер, дающий **приемлемость дружественного и открытого настроения**. Определенное число решений со словом **«МЫ»**. основополагающее отличие заключается в том, **что «они» или не присутствуют или о «них» не упоминают**. Эта стратегия характеризуется высказыванием: **«хорошо, давайте посмотрим, как мы можем с этим справиться»**. Этим можно добиться **действительного доверия** от собеседника относительно достигнутого решения, так как интервьюер и интервьюируемый пришли к нему вместе. В этой ситуации собеседник чаще всего перестает чувствовать себя в выгодном положении.

4. Стратегия стресса

Базируется на предположении, **противоположностью** которого является **стратегия дружелюбности и откровенности**. Предполагается, что человек, раскрывая свою судьбу, будет **более откровенным при давлении на него**. Главное подвергнуть интервьюируемого **сильному и безжалостному давлению**. Его мнение **опровергается, убеждения высмеиваются, успехи принижаются**. **То как человек реагирует на это, отражает их, покажет его в истинном свете**. Этот метод применяется также в ситуациях, ориентированных на подавление пустяковых жалоб, или подавление уверенности в сотрудниках. **Эта стратегия может способствовать ослаблению деловых отношений**.

5. Стратегия кнута и пряника

Основывается на убеждении, что интервьюируемый **в расслабленном состоянии быстрее расскажет о себе**. Возможно, он будет чувствовать себя

непринужденно, и непринужденность примет форму временного отвлечения от давления. При групповом собеседовании **один из интервьюеров прибегает к стратегии стресса, другой же общается с собеседником, используя стратегию дружелюбности**, и с ним собеседник будет более откровенным. Преимущество такого подхода перед стрессовой ситуацией заключается в том, что он не наносит значительного ущерба престижу организации.

6. Стратегия «скажи и продай»

Стратегия базируется на том, что **интервьюер силой своих слов пытается убедить собеседника в том, что они оба могут достичь одной и той же цели**. Применяется чаще всего неопытными интервьюерами или когда на вакантную должность претендует мало кандидатов. **При этом интервьюер очень много говорит и слишком мало слушает**. Чаще, таким образом, уговаривая себя и потенциального претендента на принятие плохо продуманного решения для сторон.

7. Стратегия «скажи и слушай»

Является возможным компромиссом между **стратегиями «совместного решения проблемы» и «скажи и продай»**, когда определение проблем или альтернативных вариантов действий может оказаться затруднительным для интервьюируемого. **Например, когда необходимо убедить потенциального кандидата в том, что он действительно не подходит для предлагаемой работы**, следует рассказать ему о самой работе и предприятии, выслушать его суждения и попытки обосновать свое решение и затем подвести его к пониманию того, что его способности какими большими они не были, не соответствуют требованиям, которые предъявляются для выполнения этой работы. **Эту стратегию лучше применять, когда интервьюируемый сам не способен определить проблемы и цели**. Часть собеседования - «скажи» используется для того, чтобы разъяснить эти моменты. Если ему просто

сказать, что такая проблема есть, возможно, он отреагирует на нее в меньшей степени, чем в случае, когда он может увидеть ее **сам и определить ее природу и причины.**

4.3. Показатели движения трудовых ресурсов

1. Коэффициент приема —

$$K_{\text{п}} = \Pi / \bar{N}_{\text{сп}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{п}}$ — коэффициент приема;

Π — количество принятых работников за период (человек);

$\bar{N}_{\text{сп}}$ — среднесписочная численность работников за период (человек);

2. Коэффициент выбытия —

$$K_{\text{в}} = В / \bar{N}_{\text{сп}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{в}}$ — коэффициент выбытия;

$В$ — количество выбывших за период работников (человек);

$\bar{N}_{\text{сп}}$ — среднесписочная численность работников за период (человек);

3. Коэффициент стабильности кадров —

$$K_{\text{ст}} = \bar{N}_{\text{с5}} / \bar{N}_{\text{сп}}, \quad (3)$$

где $K_{\text{ст}}$ — коэффициент стабильности кадров;

$\bar{N}_{\text{с5}}$ — среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии (человек);

$\bar{N}_{\text{сп}}$ — среднесписочная численность работников за период (человек);

4. Коэффициент текучести кадров —

$$K_{\text{тек}} = (N_{\text{с.ж.}} + N_{\text{н.пр.}}) / \bar{N}_{\text{сп}} \quad (4)$$

где $K_{\text{тек}}$ — коэффициент текучести кадров;

$N_{\text{с.ж.}}$ — численность работников, выбывших за период по собственному желанию (человек);

$N_{\text{н.пр.}}$ — численность работников, уволенных за период по неуважительным причинам (человек);

$\bar{N}_{\text{сп}}$ — среднесписочная численность работников за период (человек);

5. Коэффициент постоянства кадров —

$$K_{\text{пост}} = 1 - K_{\text{в}} \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ — коэффициент постоянства кадров;

K_v — коэффициент выбытия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что является целью менеджмента трудовых ресурсов?
2. Что собой представляют должностные инструкции, для чего они составляются?
3. Перечислите этапы формирования трудовых ресурсов?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание № 1.

1. Разработайте критерии, предъявляемые к специалисту, претендующему на замещение вакантной должности.
2. Составьте текст объявления о приеме специалиста на вакантную должность.
3. Составьте резюме, учитывая рекомендации по заполнению резюме (Приложение 4).

Задание № 2.

1. Составить вопросы для проведения интервью (в соответствии с выбранной стратегией.)
2. Пригласить кандидатов на вакантные должности в соответствии с отобранными резюме. Провести интервью с кандидатами на должность.
3. Дать аргументированные ответы, обоснования по выбору кандидатов на должность в соответствии с разработанными критериями в Практическом задании №1.

Задание № 3.

1. Кандидата, прошедшего все этапы отбора, принять на вакантную должность:
 - заполнить заявление о приеме на работу (Приложение 1);

- составить приказ о приеме на должность и зарегистрировать приказ в Журнале регистрации (Приложение 2);
- сделать запись в трудовой книжке сотрудника (Приложение 3).

Задание № 4. Разработать штатное расписание, произвести расчет фонда заработной платы.

Штатное расписание ТОО «АГЕМ» 20__ г.

№ п/ п	Должность	Количество штатных единиц				Оклад, тенге	Фонд оплаты труда за месяц, тенге	Фонд оплаты труда за год, тенге
		руководители	специалисты	рабочие	всего			
	<u>Административно- управленческий персонал</u>							
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
	Итого:							
	<u>Производственный персонал</u>							
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								

Итого:							
Всего:							

Задание № 5

Проанализируйте качественный состав трудовых ресурсов предприятия и сделайте выводы. Задание выполните в таблице.

Показатели	20__г.		20__г.	
	Численность персонала	Удельный вес, %	Численность персонала	Удельный вес, %
Группы работников по возрасту лет:				
до 20	-		-	
от 20 до 30	7		8	
от 30 до 40	18		21	
от 40 до 50	11		12	
от 50 до 60	5		5	
старше 60	1		-	
Итого:				
Группы работников по полу:				
-мужчины	38		41	
-женщины	4		5	
Итого:				
Группы работников по образованию:				
-средне специальное	35		38	
-высшее	7		8	
Итого:				
Группы работников по трудовому стажу лет:				

до 5	3		4	
от 5 до 10	6		5	
от 10 до 15	17		20	
от 15 до 20	9		9	
свыше 20	7		8	
Итого:				

Задание № 6

На основании данных таблицы произведите расчет показателей движения трудовых ресурсов. Сделайте выводы.

Данные о движении работников на предприятии

№	Показатель	20__	20__
1.	Численность работников в среднем на начало периода	41	42
2.	Принято работников	6	8
3.	Выбыло работников, в том числе:	5	4
3.1.	в связи с сокращением численности персонала	-	-
3.2.	в связи с ликвидацией предприятия	-	-
3.3.	по собственному желанию	3	2
3.4.	за прогул	1	2
3.5.	по другим причинам	1	-
4.	Численность работников в среднем на конец периода	42	46

ТЕМА 5: ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Знание вопросов организации контроля и исполнения решений позволяет руководителям быть всегда в курсе дел, вовремя и эффективно вносить необходимые поправки, адекватно реагировать на обстановку. Изучая эту тему, следует уделить особое внимание видам контроля, научиться их различать. Для эффективного контроля и исправления ошибок в деятельности важно знание нормативов, технических и стоимостных показателей, способов измерения и учета работы. Обратите внимание на то, когда функция «контроль» переходит в функцию «регулирование».

Контроль - постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды[5].

Задачи контроля:

1. Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
2. Оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка).
3. Анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
4. Прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия

корректирующих воздействий.

Регулирование - процесс выработки корректирующих мер и реализации, принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений) [5].

Задача регулирования - актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

Функция «контроль» переходит в функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

Таблица 5.1. Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
1. Предварительный	Осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. <i>Например: входной контроль качества сырья и материалов, направляемых в производство; ознакомление с документами кандидата на вакантную должность.</i>
2. Текущий	Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

	<p>Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Обратная связь - данные о полученных результатах.</p> <p><i>Например: контроль качества выполнения операций по обработке предметов труда; регулярные проверки работы подчиненных.</i></p>
<p>Текущий контроль осуществляется в двух формах:</p>	
<p>А) Стратегический – имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и проводится по количественным и качественным показателям. Сам процесс сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда, об уровне внедрений научно технического прогресса, новых методов работ, новых технологий в организации и ее подразделениях.</p>	<p>Б) Оперативный – ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность (соблюдение последовательности операций, норм времени на их выполнение, качество труда). В ходе данного контроля проверяется загрузка оборудования, соблюдение общего графика работ, наличие запасов сырья, материалов и топлива, а так же уровень текущих работ и расходования денежных средств.</p>
<p>3. Заключительный</p>	<p>Проводится по окончании работ и основывается на обратной связи. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода, фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. <i>Например: испытание готовой</i></p>

Контроль так же делится на:

1. Внешний – осуществляется администрацией организации или специальными сотрудниками – контролерами. Такой контроль основывается на том факте, что люди лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель[7]. Это происходит по следующим причинам:

- по результатам контроля происходит оценка деятельности сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания и продвижения по службе;
- постоянный контроль говорит о том, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, следовательно, необходимо проявлять хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных;
- итоги контроля обычно обсуждаются в коллективе и многие стараются работать лучше, чтобы прославиться, то есть удовлетворить свое честолюбие.

2. Внутренний (самоконтроль) – исполнители сами следят за своей работой, ее результатами и вносят при необходимости корректировки собственной деятельности. Его главная задача – вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-либо и наказать, чтобы другим было неповадно. В таких условиях люди трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и контролируют процесс их достижения[7].

Условия внедрения самоконтроля:

- групповые формы работ и принятия решений;
- здоровый морально – психологический климат в коллективе;
- демократический стиль руководства.

Выбор соотношения внутреннего и внешнего контроля зависит:

1. От стиля управления организацией.

2. От возможности получать надежную объективную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за выполненные задания. Если это возможно, преобладает внешний контроль.

3. От характера подчиненных.

4. От микроклимата в коллективе.

5. От принятой системы вознаграждений. Индивидуальная – внешний, коллективная – внутренний.

Таблица 5.2. Формы контроля

Финансовый контроль	Административный контроль (оперативный или тактический)
осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний.	контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как организуется контроль на предприятии?
2. Какие обстоятельства могут привести к необъективности контроля?
3. В чем состоит задача регулирования?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

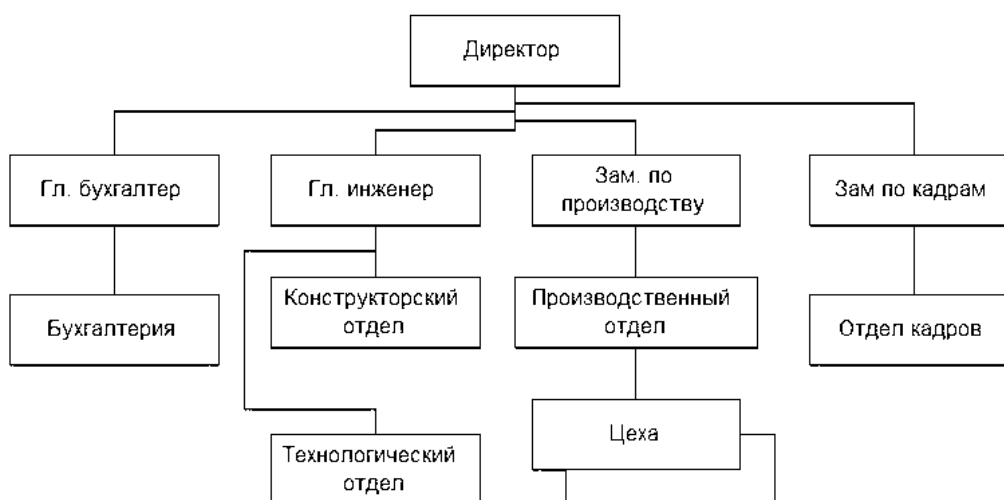
Задание № 1.

Опишите организацию контроля на предприятии (организации). Данные оформите в таблице.

№	Должность лица, осуществляющего контроль	Вид контроля	Пример
1.			
2.			

Задание № 2.

Используя схему организационной структуры предприятия, опишите виды контроля, применимые на каждом из уровней управления. Приведите примеры.



Задание № 3.

На примере хорошо известного Вам (торгового предприятия, предприятия общественного питания, гостиницы) оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью работы (продавцов в магазине; поваров в ресторане, официантов в зале, администратора в гостинице). Опишите применяемые виды контроля. Насколько, по вашему мнению, эффективен контроль на данном предприятии. Предложите меры по его совершенствованию.

ТЕМА 6: РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

Для менеджера вопрос о власти является одним из ключевых, центральных и определяющих в его профессиональной деятельности. Поэтому обучающиеся должны хорошо знать основы власти, соотношение понятий «власть» и «влияние» и подходы к лидерству. Истоки власти уходят своими корнями далеко в историю и генетически связаны с формами взаимодействия людей, необходимость их объединения в борьбе за свое существование. Определенные формы взаимодействия мы можем наблюдать не только в человеческом обществе, но и в мире животных. Они объединяются в группы, стаи, стада, у них проявляются вожаки. Но у животных все сравнительно ясно – власть берет тот, кто сильнее, яростнее, опытнее. У людей не все так просто: основы власти и ее источники не подчиняются «звериным» законам. Здесь может быть так, что старый, слабосильный, а иногда и больной человек сосредотачивает в своих руках огромную власть над людьми, организациями и даже государством. И наоборот, молодой, здоровый, энергичный специалист высокой квалификации, опытный работник в расцвете своих сил не располагает и толикой власти ни в семье, ни на работе. Для того чтобы лучше разобраться в этом вопросе, следует начать с выяснения причин, условий и последствий властвования «вождей», власти отдельных личностей, основанной на ярко выраженной харизме: например, политические вожди - Сталин, Черчилль, Муссолини, Пиночет и др.; владельцы монополий – Форд, Круп, Родшильд и др. современные политические и экономические руководители. Следует четко обозначить главные положения, необходимые для того, чтобы руководитель-менеджер мог успешно выполнять свою работу. Прежде всего, это сильная, целеустремленная личность, обладающая соответствующими профессиональными качествами. Идеальным случаем в этом отношении будет сочетание качеств формального менеджера и лидера.

Власть -	это возможность человека влиять на людей, право и возможность распоряжаться кем-либо или чем-либо.
Формальная власть-	это указанное право распоряжаться действиями людей, использования их потенциала, расходования финансовых и иных резервов и ресурсов в определенных размерах. Это власть без должного влияния.
Реальная власть -	это действительная власть руководителя с законными правами и подкрепленная авторитетом, влиянием, способностями, связями и т.д.
Влияние	это способность человека влиять на поведение других.
Лидерство -	это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их к работе для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой[5].

Таблица 6.1. Формы власти

Власть, основанная на принуждении	<p>Стимулирующим фактором для работника – исполнителя здесь является опасение быть наказанным, «организационные страхи», главные среди которых - страх потерять работу, страх не справиться с работой, страх допустить ошибку, страх быть обойденным другими, страх потерять собственное «Я».</p> <p>Реализация власти, основанной только на принуждении, требует всеобъемлющего, тотального контроля.</p>
Власть, основанная на вознаграждении	<p>Обещание вознаграждения – один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, т.к. в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить соответствующее вознаграждение.</p> <p>Однако на практике руководитель не всегда может</p>

	<p>вознаградить своих сотрудников, т.к. у фирмы ресурсы ограничены. Трудности возникают также в связи с тем, что часто бывает не просто определить, что же следует понимать под вознаграждением.</p>
<p>Экспертная власть</p>	<p>Власть, основанная на использовании высокого уровня компетенции, квалификации, профессионализма управленческих работников (экспертная власть)</p> <p>Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или решении проблем и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным, т.к. исполнитель принимает решение подчиниться осознанно, т.е. этот тип власти осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных или полезных знаний.</p> <p>Недостаток в том, что если руководитель окажется не прав, то подчиненный не всегда будет следовать его совету.</p>
<p>Эталонная власть (власть примера)</p>	<p>Основанная на исключительных качествах руководителя (харизматического лидера) – эталонная власть.</p> <p>«Харизма» означает «милость», «божественный дар», т.е. исключительная одаренность.</p> <p>Харизма – это власть, в основе которой лежат сильные личностные качества или способности лидера.</p>

<p>Власть, основанная на убеждении</p>	<p>Убеждение – передача своей точки зрения. Оно выступает не в форме приказа, а как бы в форме предложения, что нужно делать, а не как надо делать. Подчиненному самому предоставляется право домыслить технологию процесса исполнения. Сильная сторона убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле.</p> <p>К недостаткам власти, основанной на убеждении, относится ее медленное воздействие и неопределенность, затрата менеджером большого количества времени и усилий.</p>
---	---

Таблица 6.2. Подходы к лидерству

<p>Подход с позиции личных качеств (1930-е гг. XX в.)</p>	<p>Поведенческий подход (1940—1950-е гг.)</p>	<p>Ситуационный подход к лидерству (начало 1960-х гг.)</p>
<p>Объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств (психологических, интеллектуальных, физиологических деловых).</p> <p>Однако практикой не подтверждается наличие стандартного набора качеств, которые приводят к достижению успеха во всех</p>	<p>Рассматривает лидерство как набор привычных моделей поведения руководителя по отношению к подчинённым. Он указывает, что эффективное руководство зависит не столько от личных характеристик менеджера, сколько от адекватности его поведения, ситуации, уровня квалификации и</p>	<p>Утверждает, что решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, не отвергая при этом важность личностных и поведенческих характеристик.</p> <p>Помог определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям.</p>

ситуациях.	предпринимаемых действий. Дал классификацию стилей руководства	
------------	---	--

Таблица 6.3. Классификация стилей управления

Стиль управления (руководства)			
- это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними.			
Авторитарный	Демократический	Либеральный	Анархический
Руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию.	<ul style="list-style-type: none"> • Влиянием руководителя на потребности высоких уровней подчиненных; • Не навязыванием собственной воли руководителя подчиненным; • Предоставлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения; • Наличием контроля со стороны подчиненных за 	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель дает подчиненным практически полную свободу в определении собственных целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля; • Минимальным участием руководителя в управлении коллективом; • Ответственностью руководителя за 	Отличается от либерального тем, что руководитель стремится избежать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность

	деятельностью руководителя	деятельностью подчиненных.	
--	-------------------------------	-------------------------------	--

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Объясните различия и единства в понятиях «власть» и «влияние».
2. Опишите основные стили руководства.
3. Все ли руководители являются лидерами?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание №1.

Необходимо самостоятельно собирать информацию, проанализировать и сделать выводы. Материалы предоставляются в виде доклада.

Учебные вопросы:

1. Подход с позиции личных качеств. Харизматическая концепция лидерства.
2. Поведенческий подход и его вклад в решение проблемы руководства организацией.
3. Подход с позиции власти и его вклад в решение проблемы руководства организацией.
4. Ситуационный подход и его вклад в решение проблемы руководства организацией.

Учебные вопросы:

1. Сравнительная характеристика лидерства и руководства.
2. Сравнительная характеристика лидерства и управления.
3. Сравнительная характеристика лидерства и менеджмента.
4. Соотношение понятий организация и малая группа.

Задание №2

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать неформальное общение прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Задание № 3

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего учебное заведение), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания, и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Задание №4

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Задание № 5

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу на «пять», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать

заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Задание №6

Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства:

Стиль руководства	Методы управления

Задание №7

Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства:

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Либеральный		

Задание №8

Решите ситуацию. В зависимости от принятого решения определите стиль руководства.

В гостинице хотят ввести электронную карточную систему ключей и компьютеризировать другие операции. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо

знают процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись. В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Задание №9

Решите ситуацию. В ходе проверки работы отдела маркетинга на предприятии 18.10.__ г. был выявлен ряд нарушений:

- маркетолог О. К. Иванов допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- менеджер по связям с общественностью Б. П. Птицын провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
- старший маркетолог Л.О. Петрова несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана реализации на следующий год.

Руководитель предприятия применил к работникам следующие меры наказания:

- О. К. Иванову и Б. П. Птицыну был объявлен выговор в приказе от 20.12.__ г.;
- Л. О. Петровой выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые; Л. О. Петрова переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание». Ваши действия в данной ситуации.

ТЕМА 7: КОНФЛИКТ

В теории менеджмента исследованы несколько типов конфликтов. Роль руководителя и состоит в том, чтобы точно определить, какой возник конфликт. Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Конфликт может быть функциональным, вести к повышению эффективности работы, или, наоборот, дисфункциональным. Функциональный конфликт во многих ситуациях управленческой деятельности помогает выяснить истину и служит основой для позитивного решения проблем.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

Основные причины конфликтов- разные цели и представления о ценностях, манеры поведения и жизненный опыт, плохие коммуникации, слухи (сплетни).

Методы разрешения конфликтов - разъяснение требований к работе; координация, разобщение или интеграция сторон; постановка новых целей и задач; пересмотр структуры системы вознаграждений; уклонение от конфликта; сглаживание противоречий; принуждение одной из сторон к компромиссу.

Конфликтная ситуация - это противоречие позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов.

Инцидент (повод) характеризуется активизацией действия одной из сторон, которая, пусть даже неумышленно, ущемляет интересы другой стороны.

Стресс - состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды[5].

Таблица 7.1. Типы конфликтов

1. Внутрличностный конфликт	2. Межличностный конфликт
<p>Столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных интересов, мотивов, потребностей и т. п. у одного и того же человека.</p> <p>Выражается в сомнениях человека, неудовлетворенности собой и своей жизнедеятельностью.</p> <p>Подобный конфликт ролевой, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, при которых человек одновременно должен быть исполнителем нескольких ролей.</p>	<p>Система взаимодействия людей, при которой они либо преследуют несовместимые цели, либо придерживаются несовместимых ценностей и норм, либо одновременно в острой конкретной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из конфликтующих сторон.</p> <p>Чаще всего на производстве это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время. Реже встречается столкновение личностей, различных типов характеров, взглядов и ценностей.</p>
3. Конфликт между личностью и группой	4. Межгрупповой конфликт
<p>Может возникнуть тогда, когда личность займет позицию, отличную от позиции группы. Подобный тип конфликта может возникнуть на основе межличностного конфликта.</p>	<p>Отражает противоречие, при котором конкурирующими сторонами выступают группировки, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу на пути</p>

<p>Зависит от многих причин: характер группы – формальная или неформальная; норм и правил, принятых группой; личности, имеющей свое мнение. Сложными для разрешения являются конфликты между руководителем и группой сотрудников, когда ни одна из сторон не идет на компромисс.</p>	<p>их осуществления. Может нанести предприятию значительный урон, так как в него входят представители структурных подразделений, отделы, творческие группы, руководители разных уровней, штабной и линейный персонал.</p>
--	---

Структура конфликта

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с организационными технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

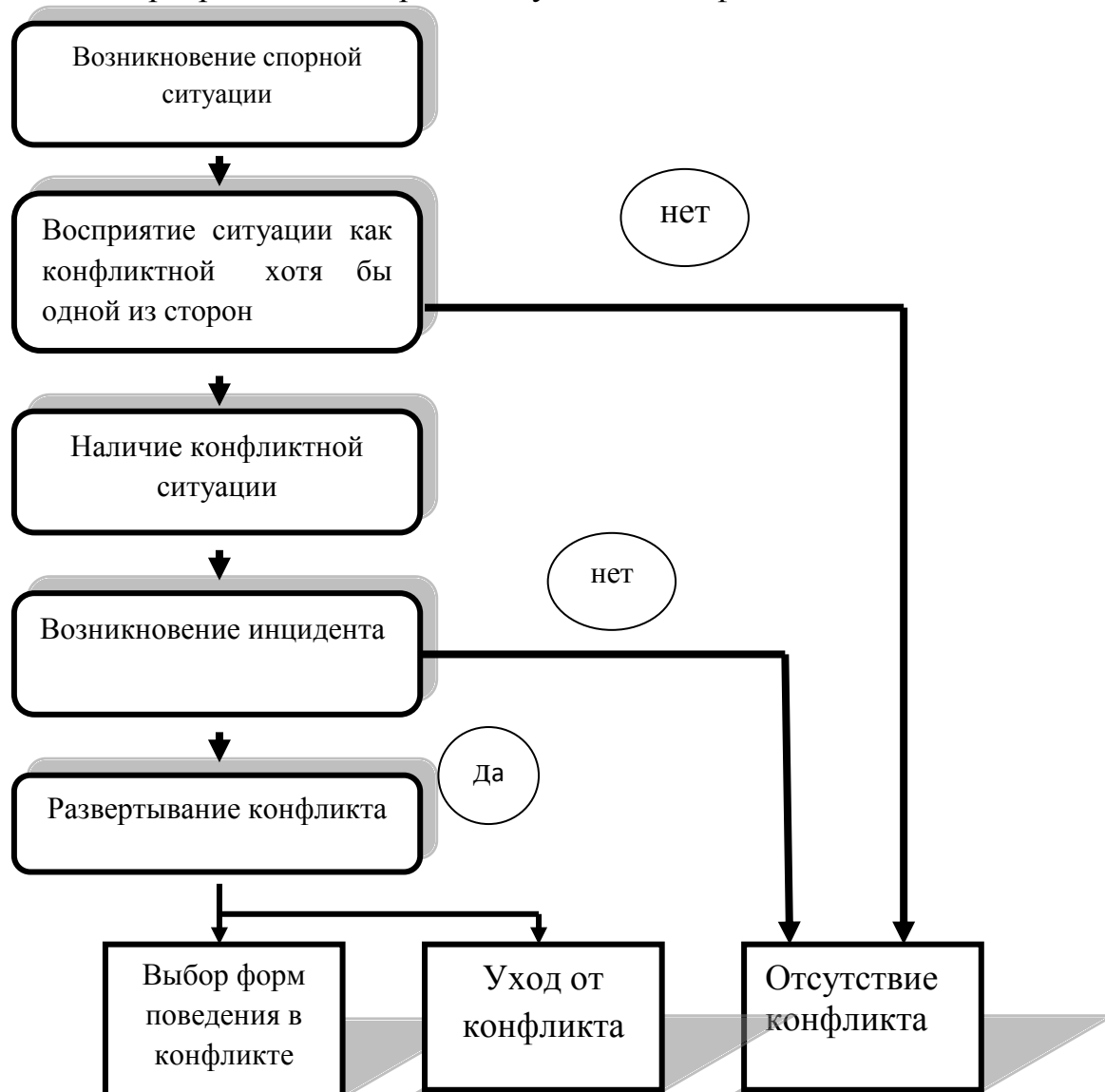
Конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых[7].

Развитие конфликта Вы можете изучить на схеме: «Превращение спорной ситуации в конфликт».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Объясните, что такое конфликт и в чем состоят его основные причины.
2. Назовите основные причины конфликтов.
3. Какие методы разрешения конфликта вы знаете?

Схема: Превращение спорной ситуации в конфликт



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задние №1.

Определите тип конфликта в каждой из ситуаций. Предложите способы его разрешения.

1. На совещании в отделе маркетинга обсуждался вопрос: «Как увеличить объем продаж?». Все сотрудники отдела согласились с тем, что этого можно добиться путем снижения цены. А менеджер по рекламе высказал предложение, что отделу маркетинга надо разработать более эффективную рекламу. Этим высказыванием он вызвал недовольство своих коллег, но его

поддержал начальник отдела. И всем сотрудникам отдела было дано задание заняться разработкой новой рекламы. По окончании совещания сотрудники продолжали выражать свое недовольство этому сотруднику.

2. Так как ожидаемый доход оказался выше, чем предполагало руководство предприятия, было решено выделить дополнительные средства на внутреннее развитие организации. И здесь перед руководством встал вопрос: «В каком же направлении двигаться? Может быть, усовершенствовать технологии производства или же проводить более эффективную рекламную кампанию». Тогда было решено, что каждый отдел представляет свой проект. Но в ходе обсуждения проектов возникли разногласия между директором по производству и директором по маркетингу. Каждый из них пытался отстоять свою точку зрения. Обстановка накалялась, но решения так и не нашли.
3. В Дизайн-Центр, занимающийся также и производством рекламной продукции, поступил очень выгодный заказ. Работа предстояла очень интересная: требовалось разработать рекламу для совершенно нового товара, но заказчик установил очень короткие сроки. Для более эффективной работы было решено, что разработкой видеоролика займутся несколько человек, а остальные будут разрабатывать рекламные проспекты. Руководитель сам распределил роли сотрудников. Но, увы, их работа не приносила ожидаемого результата. Между ними постоянно происходили конфликты.
4. Женщина-руководитель давно планировала в субботу отдых за городом вместе с мужем и детьми, к тому же большое внимание к работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. В пятницу вечером у ее непосредственного начальника возникли проблемы по выполнению срочного задания, и он настаивает, чтобы она занялась решением этих

проблем в выходные дни и даже вышла на работу в субботу. В противном случае под угрозой срыва окажется крайне выгодный для фирмы контракт, за выполнение которого отвечает подразделение именно этой женщины.

Задача № 2.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача №3.

Вы начальник отдела. В отделе не хватает сотрудников. В связи с этим напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача №4.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача №5.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с

заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача №6.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Заключение

Изучив данное пособие, Вы смогли познакомиться с основными понятиями курса: «Кадровый менеджмент». В нем были обобщены результаты зарубежных и отечественных теоретических исследований и практический опыт в области управления персоналом организаций различных форм собственности и уровней управления.

Рассмотрены следующие вопросы: принципы и методы управления персоналом; формирование кадровой политики; мотивация и стимулирование сотрудников; сущность и содержание этапов формирования трудовых ресурсов; технология найма, трудовой адаптации, оценка результатов труда подразделений и отдельных работников; основы власти и влияния, подходы к лидерству; типы конфликтов в организации. Содержит практические задания по темам изучаемой дисциплины.

Эти знания помогут студентам осмысливать и сопоставлять факты, обобщать информацию и анализировать принятые решения.

Приложение 1

Директору

_____)
(название предприятия)

_____)
(ФИО директора)

(Ф.И.О.)

ЗАЯВЛЕНИЕ

(дата)

Прошу Вас принять меня на должность _____
с «__» _____ 20__ г.

Личная подпись

Приложение 2

«АГЕМ»
ЖАУАПКЕРШІЛГІ
ШЕКТЕУЛІ
СЕРІКТЕСТІГІ



ТОВАРИЩЕСТВО
С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АГЕМ»

БҰЙРЫҚ
«__» _____ 20__ г.
Өскемен қаласы

ПРИКАЗ
№ _____
город Усть-Каменогорск

По личному составу

- ПРИНЯТЬ** Мухаметжанову Веру Николаевну на должность менеджера по снабжению с «__» _____ 20__ г.
Основание: трудовой договор № ____ от «__» _____ 20__ г. и заявление Мухаметжановой В.Н. от «__» _____ 20__ г.

Директор

подпись

расшифровка подписи

Визы:

Главный бухгалтер

подпись

расшифровка подписи

Ознакомлен:

**ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ПРИКАЗОВ ДИРЕКТОРА
ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ _____**

№ п/п	Дата приказа	Номер приказа	Содержание приказа (прием, перевод, увольнение)	Фамилия, имя, отчество сотрудника	Основание
1	2	3	4	5	6
156	16.09.20XX	156-кадр	Прием	Мухаметжанову В.Н.	ТД № 44 от 16.09.20XX
157	20.09.20XX	157-кадр	Перевод	Кавешникова З.Т.	Заявление, Доп.согл.№2 от 20.09.20XX к ТД № 12 от 10.10.20XX

Приложение 3

ТРУДОВАЯ КНИЖКА

Сведения о работе

№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу, перемещениях по работе и увольнении (с указанием причин)	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)
	Число	Месяц	Год		
1	2	3	4	5	6
				Товарищество с ограниченной ответственностью «АГЕМ»	
6	16	09	20XX	Принять на должность менеджера по снабжению Менеджер по кадрам В.В. Григорьева	Приказ №156-кадр от 16.09.20XX
7	02	10	20XX	Трудовой договор расторгнут согласно ст.49 п.5 ТК РК (инициатива работника) Менеджер по кадрам В.В. Григорьева	Приказ № 110-кадр от 02.10.20XX

Рекомендации по заполнению резюме

Резюме - это краткая информация о себе как специалисте, с указанием образования, специальности (квалификации), профессиональных достоинств, трудовой биографии, своих целей в поиске работы.

Резюме - это одно из самых эффективных средств саморекламы. Главная цель резюме - привлечь к себе внимание работодателя, создать у него благоприятное впечатление о себе и получить приглашение на личную встречу.

Три основных правила составления резюме:

- краткость (не более 2 страниц машинописного текста);
- аккуратность (без ошибок и исправлений, четко, на хорошей бумаге);
- правдивость (не включайте ложную информацию, но правильно расставляйте акценты).

Содержание резюме

- Заголовок: фамилия, имя, отчество (не употребляйте слово "резюме" в заголовке).
- Цель в поиске работы: какую работу вы можете и хотите делать.
- Основные личные данные: точный адрес с почтовым индексом, номер телефона, семейное положение.
- Опыт работы: в хронологическом порядке (как правило, обратном, начиная с последнего места работы) перечислить места работы с указанием дат и занимаемых должностей. (Для выпускников - краткие сведения о практике на предприятии с описанием знаний и навыков, которые приобретены в процессе стажировки, подчеркнуть свои достижения).
- Образование: укажите названия учебных заведений полностью, а не аббревиатуру, время учебы.
- Дополнительная информация: сведения, подчеркивающие ваши сильные профессиональные и личностные стороны: знание иностранных языков,

компьютерная грамотность, наличие водительских прав, аккуратность, тщательность и внимательность при работе с документами и т.п.

Глоссарий

Власть –	это возможность человека влиять на людей, право и возможность распоряжаться кем или чем-либо.
Влияние –	это способность человека влиять на поведение других.
Внешняя среда организации -	это среда, включающая в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.
Внутренняя среда организации	включает в себя все элементы, из которых состоит организация.
Должностные инструкции –	это правила, регулирующие деятельность
Инцидент (повод)	характеризуется активизацию действия одной из сторон, которая ущемляет, пусть даже неумышленно интересы другой стороны.
Квалификационная характеристика –	это совокупность требований к должностному лицу.
Контроль –	постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития, путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно - хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от

плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

Конфликтная ситуация – это противоречие позиции сторон, по какому – либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов.

Лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.

Менеджмент - теория и ее практическое применение в управлении производством и людьми, распоряжение недвижимостью, финансами, кадрами и инновациями в целях удовлетворения потребностей общества, а также получения прибыли.

Менеджер - управляющий делами организации.

Методы разрешения конфликтов - разъяснение требований к работе; координация, разобщение или интеграция сторон; постановка новых целей и задач; пересмотр структуры системы вознаграждений; уклонение от конфликта;

сглаживание противоречий; принуждение одной из сторон к компромиссу.

Мотивация (стимулирование) – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или цели организации.

Объект управления - часть окружающей среды, персонал фирмы, на которые направлены конкретные управленческие процессы (предприятие, технологии, качество продукции, коллектив, группа, личность).

Обязанность – определенный круг действий, возложенных на руководителя или исполнителя и безусловных для выполнения.

Организационные решения – это решения, которые принимает руководитель в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Основные причины конфликтов - разные цели и представления о ценностях, манеры поведения и жизненный опыт, плохие коммуникации, слухи, сплетни

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Регулирование – процесс выработки корректирующих мер и

реализации, принятых организационно – технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Стресс – состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации.

Субъект управления - руководитель, группа лиц, организация, подразделение, осуществляющие управление.

Технология - это совокупность оборудования, инструментов инфраструктуры предприятия квалификационных навыков технических знаний рабочих и служащих, необходимых для осуществления желаемых преобразований в сырье, материалах, информации и людях.

Трудовые ресурсы - это все работники предприятия, включающие производственный и управленческий персонал.

Штатный состав предприятия - осуществляющий производственно – хозяйственную и другую общественно – полезную деятельность.

Список литературы

Нормативные правовые акты и интернет ресурсы:

1. Online.zakon.kz: Кодекс Республики Казахстан от 25 декабря 2017 года № 120-VI «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (с изменениями и дополнениями по состоянию на 24.06.2021 г.). [Электронный ресурс]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637;
2. Online.zakon.kz: Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 12.10.2021 г.) [Электронный ресурс]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637;
3. «Әділет» ИПС РК: Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2018 года № 703. «Об утверждении Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота в государственных и негосударственных организациях» [Электронный ресурс]. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000703>;
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» - МОСКВА: Издательство «ДЕЛЮ» - 1997. [Электронный ресурс]. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/meskon.pdf> (Дата обращения: 09.10.2021);
5. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — Москва: КНОРУС, 2018. — (Среднее профессиональное образование). [Электронный ресурс]. URL: <https://static.my-shop.ru/product/f16/299/2987770.pdf>;
6. Олянич Д. В. Теория организации: учебник / Д. В. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. [Электронный ресурс]. URL: <https://port-u.ru/teororg>;

Книги и учебники:

7. Аллан Пиз Язык жестов: (Деловой бестселлер): Пер. с англ. Н.Е. Кохтяра, Л.Островского./ Сост.В.В. Шарпило .- Мн.: Парадокс.; 1995.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2006.
- 10.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2012.
- 11.Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Питер, 2008.
- 12.Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб, пособие — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014.
- 13.Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Н.Новгород: НИМБ, 2010.
- 14.Ермаков В.В. Менеджмент организации: Учеб, пособие. — М.: МОД ЭК: МПСИ, 2007.
- 15.Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник – ростов на/Д: «Феникс», 2005.
- 16.Рахимбаев А.Б., Бельгибаев А.К. Менеджмент – «Юридическая литература», Алматы, 2005.
- 17.Рахимбаев А.Б., Бельгибаев А.К. Менеджмент – «Юридическая литература», Алматы, 2005.
- 18.Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2005.
- 19.Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002
- 20.Якока Ли Карьера менеджера: Пер.с англ. / при участии У. Новака: Тольяти: Издательский дом «Довгань», 1997.

Содержание

Введение.....	3
Тема 1. Предмет, сущность и значение кадрового менеджмента.....	4
Контрольные вопросы.....	6
Практические задания.....	6
Тема 2. Организация как объект менеджмента.....	8
Контрольные вопросы.....	16
Практические задания.....	16
Тема 3. Мотивация и потребности.....	18
Контрольные вопросы.....	25
Практические задания.....	25
Тема 4. Формирование трудовых ресурсов в организации.....	27
Контрольные вопросы.....	36
Практические задания.....	36
Тема 5. Принципы и виды контроля.....	41
Контрольные вопросы.....	45
Практические задания.....	46
Тема 6. Лидерство, руководство, власть.....	47
Контрольные вопросы.....	52
Практические задания.....	52
Тема 7. Конфликты.....	56
Контрольные вопросы.....	58
Практические задания.....	59
Заключение.....	63
Приложения.....	64
Глоссарий.....	68
Список литературы.....	72