

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

Т.А. Киященко

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие  
для практических занятий и самостоятельных работ

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.290-2я7 + 06

Рецензент – доктор экономических наук, профессор С.Г. Шагинян

**Киященко, Т.А.**

Кадровая политика и кадровое обеспечение: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельных работ / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 74 с.

В учебно-методическом пособии приведены сведения об объеме и содержании дисциплины, проектируемых результатах ее освоения, краткий курс лекций, указания для выполнения практических занятий, самостоятельной подготовки обучающихся, а также оценочные средства для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Учебно-методическое пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (очная и заочная формы обучения) при изучении дисциплины «Кадровая политика и кадровое обеспечение».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

## Содержание

1	Стратегия кадровой политики организации, основные способы работы в коллективе.....	6
1.1	Объект и субъект кадровой стратегии.....	6
1.2	Этапы разработки и реализации стратегии: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, внутренний аудит, SWOT -анализ.....	9
1.3	Этапы внедрения стратегии, координация реализации стратегии.....	12
2	Организационно-управленческие решения, ответственность, социальная защита.....	35
2.1	Понятие, основные виды организационно-управленческих решений	35
2.2	Общее руководство принятием решений .....	37
2.3	Правила принятия управленческих организационных решений.....	39
3	Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.....	41
3.1	Основные школы мотивации и лидерства в системе управления персоналом.....	41
3.2	Организация и этапы групповой работы.....	44
4	Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.....	46
4.1	Основные методы разрешения конфликтных ситуаций.....	46
4.2	Виды конфликтов и конфликтная ситуация.....	54
5	Практические задания для формирования у обучающихся умений и навыков.....	58
6	Самостоятельное изучение учебного материала.....	58
7	Перечень вопросов для оценки результата освоения дисциплины к экзамену.....	72
8	Библиографический список.....	73

Целью дисциплины "Кадровая политика и кадровое обеспечение" является расширение и углубление подготовки в составе других базовых дисциплин блока "Блок 1 - Дисциплины (модули)"

Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, предусмотренными учебным планом и профилем подготовки "Логистика и управление цепями поставок".

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к освоению дисциплины "Бизнес планирование на предприятии";
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

#### **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения Образовательной программы**

ОК-5 - способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-2 - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

#### **Планируемый результат освоения дисциплины студентом**

##### **Знает:**

- социальное, культурное и личностное многообразие общества, формирование представления о закономерном характере многообразия личностей, социальных групп, культур, языков, национальностей, религий
- источники управленческой информации, методики отбора источников информации.

- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации. Анализ ошибок в процессе идентификации и анализа рисков. Информационная политика организации.
- основные теории мотивации, основные теории лидерства и власти.
- современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, виды конфликтов в организации.

**Умеет:**

- работать в команде, строить партнерские отношения с людьми, демонстрируя уважительное отношение к их своеобразию.
- определять круг источников и литературы, необходимых для подготовки информационно-аналитических материалов.
- принимать решения в процессе работы. Соблюдать нормы этики делового общения.
- обеспечивать координацию деятельности специалистов в решении актуальных задач.
- повышать свою профессиональную квалификацию в области реализации трудовой функции.
- организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов.
- находить способы решения конфликта в организации, составление бизнес - плана проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

**Имеет навыки:**

- выполнения заданий в составе команды и организации партнерского взаимодействия в ходе педпрактики.
  - деятельности по реализации мер социальной поддержки персонала.
- использования основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач, использования основных теорий лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
- по прекращению конфликтов на разных стадиях, а также по переводу деструктивного конфликта в конструктивный, в проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

## Лекции для самостоятельного изучения материала

### Тема 1. Стратегия кадровой политики организации, основные способы работы в коллективе

#### 1.1 Объект и субъект кадровой стратегии

**Стратегия управления персоналом** – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на *их трудовую мотивацию и квалификацию*.

**Основными чертами стратегии управления коллективом кадровой службы** являются:

- ее *долгосрочный* характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры коллектива, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- *связь со стратегией организации в целом*, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует *своевременных изменений структуры и численности коллектива, его навыков и квалификации, стиля и методов управления*.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться **на трех уровнях**:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

- для отдельных подразделений крупной организации (в данном случае стратегия управления кадровой службой!)

- для отдельных сфер деятельности многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках **традиционных направлений кадровой работы** все большее значение приобретают **стратегические аспекты**. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планиро-

вание потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

**Составляющими стратегии управления персоналом являются:**

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников:
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих со-

ставляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

**Стратегия управления кадровым коллективом должна способствовать:** усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

**Разработка стратегии управления персоналом** осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов *внешней и внутренней среды*, в результате чего может быть представлена *целостная концепция развития персонала* и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать *различные аспекты управления коллективом*: совершенствование структуры кадровой службы (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом **выбор стратегии** основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.



## **1.2 Этапы разработки и реализации стратегии: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, внутренний аудит, SWOT –анализ**

### **1. Проведение маркетингового анализа**

Данный этап является одним из важнейших, поскольку позволяет выявить сильные и слабые стороны в субъектах хозяйствования, а также угрозы, исходящие из внешней среды и разработать политику противодействия им.

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения организации, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон организации, оценка его потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ продуктового портфеля является составляющим анализа внутренней среды предприятия. С его помощью оценивается продуктивное поле, выявляются перспективные прибыльные и бесперспективные убыточные области деятельности. При анализе продуктового портфеля выявляются ключевые товарные группы, определяющие миссию организации, оценивается привлекательность различных групп, а также принимаются решения относительно того, какой поддержки заслуживает каждая из них. Цель стратегического маркетинга в данном случае состоит в поиске способов оптимального распределения сил хозяйства для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды.

При разработке стратегии используются исследовательские приемы внутреннего стратегического аудита, например, SWOT -анализа. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности организации, все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров или услуг, а также так называемую поддерживающую деятельность предприятия (часть этих аспектов находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих). SWOT -анализ позволяет выявить: 1) сильные стороны организации; 2) слабые стороны организации; 3) возможности организации; 4) угрозы организации. SWOT -анализ оценивает информацию разной степени важности и надежности, полученную в результате исследований, и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет организации сосредоточить на них свое внимание.

Подвергнув анализу перечисленные выше факторы, организация должна определить целевые рынки, на которых она сосредоточит свои маркетинговые усилия.

Целевой рынок – группа потребителей, которую стремится привлечь организация и потребности которой она стремится удовлетворить.

Тип целевого рынка имеет огромную значимость для предприятия, т.к. именно на нем оно сможет использовать свои конкурентные преимущества. Различают несколько типов целевого рынка.

- Массовый рынок: маркетинг ориентируется на продажу товаров и оказание услуг широкому спектру потребителей;
- Сегмент рынка: ориентация на определенную группу потребителей;
- Несколько сегментов: маркетинг удовлетворяет потребности нескольких групп потребителей с использованием различных подходов к каждой группе.

## 2. Разработка миссии организации

Миссия – публичная цель деятельности организации (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением предприятия к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет организации выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история организации, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ее ресурсы, определенные деловые способности и возможности. Миссия должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что организация умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих ее судьбу.

Миссия, как правило, отличается тремя основными чертами:

- Концентрация внимания на ограниченном количестве целей;
- Определение основных направлений развития и приоритетов;
- Определение основных полей конкуренции.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

## 3. Определение целей фирмы

Цели организации – это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые организация надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию в конкретные действия.

Организация может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

## 4. Разработка стратегии

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели организации и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Направлена на оптимальное использование возможностей организации и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности предприятия.

В рамках маркетинговой стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для организации позиций.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений.

#### 5. Определение механизма контроля

Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику ее поведения на рынке.

Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга предприятия. Иногда он осуществляется независимыми аудиторами.

Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности организации с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга.

Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной организации и ответить на следующие вопросы:

- хорошо ли работает используемая ныне стратегия;
- что является для организации сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами;
- может ли организация конкурировать по стоимости;
- насколько сильны конкурентные позиции организации;
- какие стратегические действия создают лицо организации?

Ситуационный анализ включает пять ступеней.

1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия. Она включает обзор прошлой стратегической деятельности организации и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. Проведение SWOT-анализа. Оценка основных блоков стратегии сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. Оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов (с использованием цепи действия / стоимость). Стратегия должна поддер-

живать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. Оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы. Этот этап показывает, как расположена организация относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где организация сильна, а где слаба.

5. Определение стратегических подходов и проблем организации. Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации организации.

Прежде всего следует понять, какой же стратегии придерживается организация: низкоценового лидерства, отличий от соперников, фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы. Дополнительно следует проанализировать последние действия организации, которые интегрируются в стратегию организации и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и (или) улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого организацией;

- растет или нет объем прибыли, получаемой организацией, и насколько она велика в сравнении с конкурентами;

- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций;

- какой рост объема продаж организации, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

Методология и методика SWOT-анализа

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

SWOT – это аббревиатура слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T. Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, составлен, наступает этап установления связей между ними.

Слева выделяются два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Например, возможность внешней среды «Рост интереса потребителей к товару» и сильная сторона организации «Активная маркетинговая политика» могут составить пару СИВ «Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей». Эта пара СИВ может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для организации, но только если реализация названной сильной стороны с учетом возможностей внешней среды будет закреплена в стратегии и принята как одна из целей (задач) организации.

### **1.3 Этапы внедрения стратегии, координация реализации стратегии**

Существует несколько классификаций стратегий управления персоналом по определенным критериям:

#### **По способу реагирования на изменения среды:**

- внутренняя стратегия – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

#### **В зависимости от условий внешней среды:**

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

#### **В зависимости от базы стратегии:**

- стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания;
- стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания;

- стратегия, движимая амбициями.

В зависимости от механизма разработки и формализации:

- интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);

- авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);

- классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления);

- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

**В зависимости от целей и средств:**

- стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;

- стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;

- стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

**В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии:**

- инновационная – характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;

- стратегия, ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в решение этих проблем, например, посредством организации «кружков качества»;

- стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

В зависимости от объекта:

- децентрализованная – учитывающая специфику условий деятельности крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических условиях;

- централизованная – для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала.

Следует помнить, что стратегия управления персоналом теснейшим образом связана с общей стратегией организации. В свою очередь, стратегия организации изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает фирма. Выделяют **4 таких этапа:** 1) рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) упадок. **Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная.**

**1. Предпринимательская стратегия** нацелена на поиск: товара, который сможет найти свой рынок, источников инвестиций, способов привлечения средств, нового персонала. Главная задача фирмы – закрепиться на рынке. Наиболее востребованные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

- разработка общих принципов стратегии. Определяются цели стратегии управления персоналом, создается план кадровых мероприятий. Формируется кадровая служба (организационная структура, набор состава сотрудников). Организуется кадровое делопроизводство;

- планирование потребности в персонале. Разрабатывается организационно-штатная структура, штатное расписание, должностные инструкции, система стимулирования труда. Формируются критерии отбора кандидатов на замещение должностей;

- привлечение, отбор и оценка персонала. Выбираются наименее затратные источники привлечения персонала.

**2. Стратегия динамического роста** реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы. (7)

**Самые важные направления стратегии:**

- привлечение, отбор и оценка персонала.** Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;

- адаптация персонала.** Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации;

- стимулирование персонала** и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

**3. Стратегия прибыльности** нацелена на получение максимально возможной отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа направления стратегии управления персоналом:

- повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры – аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;

- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;

- управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются – на поощрение уже имеющихся работников. Цель – при стабильном объеме расходов на

кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

**4. Ликвидационная стратегия** реализуется на стадии спада в организации – уходят клиенты, уменьшаются объемы производства, сокращаются до минимума все затраты фирмы. Таким образом, стратегия ориентирована на экономию и резкие изменения, способные снова укрепить организацию. Основные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

– управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;

– планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;

– высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;

– адаптация персонала к новым условиям. Проводится работа по разрешению конфликтов, особенно обостряющихся в этот период, оказывается психологическая помощь сотрудникам.

#### **Выбор и реализация стратегии управления персоналом**

Рассмотрев основные виды стратегий управления персоналом, сформулируем основные факторы, определяющие выбор конкретного ее вида. К ним можно отнести:

- стратегия управления организацией;
- существующая организационная структура;
- статус организации;
- численный состав работающих;
- период, на который составляется прогноз;
- уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом.

**Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.** Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

– цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;



– общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

**Целью процесса реализации стратегии** является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

**В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:**

Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются **кадровое планирование**, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Реализация стратегии управления персоналом включает **два этапа**: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

- разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

**Цель этапа стратегического контроля** – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

## **Реализация государственной кадровой политики.**

*1. Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере государственной службы.*

Кадровая политика выступает одним из приоритетных направлений государственной политики, поскольку только от людей – кадров с их профессио-

нальными, деловыми и нравственными качествами, их опытом зависит успех дела.

Особую роль профессиональный кадровый состав играет в системе государственного (муниципального) управления. Но в настоящий момент Российское государство испытывает кадровый "голод" на современных и эффективных управленцев. Нужны новые кадры государственных (муниципальных) служащих. Данные обстоятельства обуславливают научную актуальность и практическую значимость рассматриваемой темы.

### **Понятие**

Впервые понятие "кадровая политика в системе государственной службы" официально появилось в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом России 15 августа 2001 г. Ее четвертая глава называлась "Кадровая политика в системе государственной службы". В этом документе кадровая политика рассматривалась как одно из основных средств и условий повышения эффективности функционирования системы государственной службы. Здесь же был обозначен подход к формулированию основных задач государственной кадровой политики, к установлению путей реализации и приоритетных направлений государственной кадровой политики в системе административной власти.

### **Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:**

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Под кадровой политикой на государственной (муниципальной) службе** понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным (муниципальным) служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогноза о качественных и количественных потребностях в кадрах государственных служащих.

Научные исследования и практический опыт показывают, что *кадровая политика* в сфере государственной службы представляет собой выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти. В этом заключается сущность государственной кадровой политики (далее – ГКП) в сфере государственной гражданской службы.

## **Типы кадровой политики**

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

*Пассивная кадровая политика.* Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

*Реактивная кадровая политика.* В русле этой политики руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

*Превентивная кадровая политика.* В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.* Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у организации. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, опреде-	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет

	ление ответственности сотрудника и организации	осознания общности судьбы человека и организации
--	--	--

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Государство как единственный работодатель государственных служащих предъявляет необходимые требования к их квалификации и способностям, поведению на службе и вне ее, включая вопросы служебной этики, к отношениям к политике, к качеству исполнения должностных обязанностей.

### **Механизмы реализации кадровой политики на государственной и муниципальной службе**

Кадровая политика в административной ветви власти реализуется тремя основными путями:

- формирование кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми качествами государственного и общественного служения;
- управление персоналом гражданской службы и применение современных кадровых механизмов и технологий;
- повышение роли и ответственности кадровых служб государственных органов.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления ГКП в системе государственной службы в определенной мере зафиксированы нормативно: в Федеральном законе "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (гл. 2); в Федеральном законе "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (гл. 13). Наряду с этим задачи, принципы и приоритеты ГКП в системе государственного управления обозначены в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и премьер-министра РФ.

Реализация кадровой политики в государственной службе России предполагает решение ряда основных задач:

- создание современной нормативно-правовой базы кадровой политики и кадровой деятельности в сфере государственной службы (разработка и принятие нормативно-правовых актов федерального уровня, регулирующих вопросы кадровой политики и кадровой деятельности в Российской Федерации);
- повышение уровня научно-теоретического и информационно-аналитического обеспечения процессов формирования и реализации ГКП в системе административной власти;
- формирование системы управления государственной службой и ее персоналом, координация деятельности кадровых служб органов государственной

власти в рамках нового федерального государственного органа по управлению государственной службой;

– развитие системы дополнительного профессионального образования, управление развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих;

– создание системы государственного и общественного контроля над процессами формирования и реализации ГКП и над кадровой деятельностью в сфере государственной службы;

– разработка системы критериев эффективности кадровой политики и кадровой деятельности, индикаторов и тенденций развития кадрового потенциала государственной службы;

– принятие этического кодекса государственных служащих.

**Принципы государственной кадровой политики** в сфере государственной службы – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений в сфере государственной службы; это руководящие правила, лежащие в основе деятельности субъектов ГКП по разработке и претворению в жизнь кадровой политики государства в сфере государственной службы.

В Федеральном законе "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ (ст. 60, п. 1) впервые предпринята попытка легитимизации подобных положений. При этом законодатель определяет не принципы государственной кадровой политики в целом, а принципы формирования кадрового состава гражданской службы, т.е. часть целого. Закон № 79-ФЗ устанавливает два таких принципа:

1) назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;

2) совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих.

Первый принцип – назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств. На Западе – это основной принцип формирования кадров государственной службы. Ранее он не применялся в нашей кадровой политике и кадровой работе. Этот принцип давно и с успехом опробован в ряде развитых западных стран, где является ключевым принципом назначения на должности государственной службы. В Англии и США он называется "мерит-систем", а нынешнюю систему государственной службы там называют "меритократией", т.е. властью заслуг и заслуженных людей.

Соблюдение данного принципа требует разработку и применения механизмов, позволяющих учитывать персональные заслуги гражданина, поступающего на государственную службу, и гражданского служащего при прохождении службы. Данный принцип требует от руководства и кадровых органов внимательного учета всех заслуг каждого госслужащего, чтобы определить его ин-

дивидуальный вклад в решение задач, стоящих перед государственным органом и его структурным подразделением.

Это предполагает ведение документальных форм учета служебных заслуг и достижений персонала в государственном органе, требует применения совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения чиновников. Для персонификации их служебных заслуг на практике должны использоваться современные процедуры оценки служебных заслуг каждого лица, причем не только вышестоящими начальниками, но также равностоящими и даже нижестоящими работниками. В качестве основных механизмов реализации данного принципа следует назвать регулярную аттестацию гражданских служащих; введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда, при котором она производится в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте. В целом, механизмы реализации данного принципа работы с кадрами еще не исследованы и не отработаны.

Второй принцип – совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает необходимость развития ими своих профессиональных знаний, умений и навыков. Упомянутый закон вводит новую категорию – "профессиональное мастерство гражданских служащих". Она дополняет основополагающий принцип гражданской службы – "профессионализм и компетентность гражданских служащих".

Основным механизмом реализации данного принципа является профессиональное развитие (обучение) государственных служащих. Совершенствование профессионального мастерства на гражданской службе осуществляется путем непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих и включает в себя профпереподготовку, повышение квалификации, стажировку. Росту профессионального мастерства служащих должен способствовать и институт кадрового резерва, формируемый на конкурсной основе.

Следовательно, принципы формирования кадрового состава гражданской службы, установленные законодательно, представляют собой ядро системы специальных принципов государственной кадровой политики в сфере государственно-служебных отношений.

Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы следует классифицировать на три группы: базовые (общие), специальные и частные.

Базовые – это конституционные (общие) принципы, определяющие существенные черты ГКП в целом. Они характерны для всех видов кадровой деятельности, в том числе и для государственной службы. Это – научность, реалистичность, законность, демократизм, комплексность, системность, единство, целостность и многоуровневый характер, перспективность, духовно-нравственный характер, гуманизм, гласность и открытость, социальная справедливость, принцип равных возможностей, отсутствие дискриминации при



приеме на работу, объективная оценка профессиональных и личностно-нравственных качеств работника.

Эти принципы придают ГКП легитимность, целенаправленность, целостность, содержательную определенность и необходимый прагматизм.

Специальные принципы выражают функциональное предназначение, приоритеты, содержательные элементы государственной кадровой политики, характерные для государственной гражданской службы.

В связи с этим к государственной гражданской службе применимы следующие специальные принципы ГКП: равный доступ к государственной службе с учетом профессиональной подготовки и деловых способностей; отбор и подбор кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам; профессионализм и компетентность кадров, совершенствование профессионального мастерства служащих; учет заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности; сочетание преемственности и периодической обновляемости кадров; стабильность кадров; личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами; внепартийность и политическая нейтральность кадров государственной службы; правовая и социальная защищенность кадров; стимулирование служебной карьеры кадров; контроль (в том числе общественный) за кадровой деятельностью в государственном органе; единство кадровой команды.

Частные принципы ГКП регулируют функционирование отдельных элементов кадровых процессов на государственной гражданской службе. Например, существуют частные принципы кадрового обеспечения государственного аппарата, принципы поиска, подбора и отбора госслужащих, принципы прохождения государственной службы, принципы служебного роста, принципы профессионального развития персонала, принципы управления персоналом и др.

В процессе профессионального развития персонала государственных органов следует соблюдать, например, такие частные принципы кадровой политики, как непрерывность, регулярность, новизна, связь с практикой, целесообразность профессиональной переподготовки и повышения квалификации. То есть в данном случае происходит конкретизация общих и специальных принципов государственной кадровой политики в государственной гражданской службе.

Применяя общие, специальные и частные принципы ГКП на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти.

В реальной действительности существуют другие, "теневые" принципы реализации кадровой политики на государственной службе, которые находят у нас довольно широкое распространение. Это такие, как абсолютизация командного принципа формирования персонала государственной службы; подбор и назначение кадров только по признакам родственных, земляческих, дружеских и иных связей; принцип корпоративной закрытости; принцип не профессио-

нального мастерства, а личной преданности; принцип немотивированного "отсева неугодных"; принцип "телефонного права"; принцип продажи "хлебных" должностей.

Это происходит там, где намеренно игнорируется законодательство о государственной службе и кадровой политике, где формально и при-страстно проводятся аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей, где отсутствует служебный и общественный контроль, гласность и открытость кадровых перемещений. По сути, это поправление не только норм права, но и норм морали.

Таким образом, государственная кадровая политика в системе государственной службы представляет собой выражение стратегии государства по подбору, отбору, расстановке и профессиональному развитию ее кадрового состава.

## *2. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе России*

Кадровая политика реализуется через систему управления всеми кадровыми процессами. Кадровая политика сопровождается нормативно-правовым, организационным, научным, информационным, учебным и методическим обеспечением.

Кадровая работа осуществляется с помощью различных организационных процедур. Она ситуативна, поскольку разнообразные приемы и методы кадровой работы позволяют решать частные задачи. Поэтому кадровая политика и кадровая работа соотносятся как стратегия и тактика.

Нормативное определение кадровой работы, как и кадровой политики, отсутствует в действующей нормативно-правовой базе. Научные разработки в этой области и практический опыт показывают, что *кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики*. Кадровая работа представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

Кадровая работа, с одной стороны, это элемент рынка труда, а с другой – одна из основных и важнейших составных частей управления кадрами. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с кадрами, технологии, способы и методы реализации кадровой политики. Конкретными объектами кадровой работы являются: действующие кадры, а также те лица, которым предстоит трудиться на государственной или муниципальной службе; отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами – обучение, подбор, оценка, подготовка в резерве, назначение на должность и др. Обычно в кадровой работе различают следующие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; прием на работу; анализ рабочих мест и трудовых процессов; расстановка; профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка; регулирование доходов и заработной платы; предоставление льгот, услуг и дру-

гих привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.); планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение.

Функции кадровой работы реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления кадрами в организации.

*Принципы кадровой работы* в государственных органах субъектов РФ могут быть сформулированы по-разному, но всегда содержат основные правила:

- отношение к кадрам гражданских служащих как к особой ценности, стоимость и значимость которой с течением времени увеличивается;
- непрерывность образования и самообразования гражданских служащих с использованием многообразных форм и методов получения знаний;
- применение современных кадровых технологий;
- приоритетный характер работы с резервом на замещение вакантных должностей;
- формирование культуры управления с преобладанием мотивации гражданских служащих на достижение высоких профессиональных результатов - саморазвитие, самореализацию.

В соответствии со ст. 44 Закона о гражданской службе кадровая работа в системе государственного управления имеет свои особенности и включает в себя:

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- 2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;
- 3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;
- 4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;
- 5) ведение личных дел гражданских служащих;
- 6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;
- 7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;
- 8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- 9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- 10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских слу-

жащих;

11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

12) организацию заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;

13) организацию дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;

16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

17) организацию проведения служебных проверок;

18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;

19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

В ч. 2 ст. 44 названного Закона определено, что Положение о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров утверждается руководителем государственного органа. Они не могут утверждаться руководителями структурных подразделений, в состав которых они входят, поскольку это не соответствует требованиям Федерального закона.

Исследователи отмечают, что основные направления кадровой работы, перечисленные в ч. 1 ст. 44 этого Федерального закона, конкретизируются в положениях о подразделениях по вопросам государственной службы и кадров, созданных в государственных органах.

Эти направления можно классифицировать следующим образом:

1) обеспечение реализации функций и полномочий представителя нанимателя (организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа; оформление служебных удостоверений; формирование кадрового состава и его кадрового резерва; организация и обеспечение проведения конкурсов, аттестации, квалификационных экзаменов, ведение реестра гражданских служащих и т. п.);

2) содействие гражданским служащим в прохождении гражданской службы (консультирование гражданских служащих по правовым и иным во-

просам гражданской службы; обеспечение должностного роста гражданских служащих; организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих; обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов; ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих и т. п.);

3) взаимодействие с кадровыми службами других организаций, со структурами гражданского общества и СМИ (взаимодействие с независимыми экспертами, привлекаемыми к работе комиссий; обеспечение ротации кадров, трудоустройства увольняемых служащих в установленных законом случаях и т.п.);

4) обеспечение ведомственного контроля за соблюдением законодательства по вопросам государственной гражданской службы (организация проверки соблюдения гражданскими служащими ограничений; организация проведения служебных проверок и проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений, в том числе о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и т. п.).

Первое и главное направление кадровой работы – формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ в ст. 60, п. 2 определяет шесть приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы России.

1. Подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих. Совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих выступает ведущим направлением в работе с кадровым составом гражданской службы и предполагает прежде всего улучшение качества их профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Эта задача должна решаться путем совершенствования учебных программ и государственных образовательных стандартов, создания системы устойчивого и целенаправленного профессионального развития; введением непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих, их обучение в ведущих вузах страны.

2. Содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. По действующему законодательству кадровая служба должна "обеспечивать должностной рост гражданских служащих". Кроме того, гражданский служащий имеет право на "должностной рост на конкурсной основе". Но это право не реализуется автоматически – только с учетом заслуг гражданского служащего в служебной деятельности, с учетом уровня профессионального мастерства, по итогам проведенных конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов.

Замещение должностей гражданской службы лицами, обладающими необходимыми знаниями, умениями и навыками, требует проверки в ходе конкурсных процедур. Поэтому равный доступ к государственной службе и право на должностной рост должны осуществляться по итогам конкурса, который

проводит кадровая служба. Задача кадровой службы – создание равных возможностей и условий для карьерного роста гражданских служащих. Одно из главных таких условий – дополнительное профессиональное образование гражданских служащих. Повышение квалификации гражданских служащих и их аттестация способствует их должностному росту. Одно из основных требований, предъявляемых к кадровой работе в этом направлении, – обеспечение социальной справедливости и равенства в ходе служебного роста, приоритет профессиональных и деловых качеств, а не личных связей.

3. Ротация гражданских служащих. Ротация (лат.) – круговое вращение, чередование, смена. Это поочередное пребывание в какой-либо должности, обновление состава. Еще средневековый мыслитель Н. Макиавелли писал, что "начальники должны ежегодно меняться местами, так как постоянная власть над теми же людьми создает с ними такую тесную связь, которая может легко обратиться во вред". Под ротацией понимается перемещение гражданских служащих в системе государственной службы из одного вида в другой, из одного органа в другой. Под ротацией можно также рассматривать институт перевода гражданского служащего с одной должности гражданской службы на другую, как в рамках одной должностной горизонтали.

Можно выделить два вида ротации: запланированная и незапланированная. Под запланированной ротацией понимается перевод гражданских служащих с одних должностей на другие в соответствии с планом и формализованным решением представителя нанимателя. В случае временного перевода они могут проходить гражданскую службу по срочному контракту. Незапланированная ротация предполагает произвольное перемещение гражданских служащих, по мере появления вакантных мест, в рамках существующей должностной структуры как одного государственного органа, так и нескольких.

Ротация гражданских служащих создает предпосылки к взаимозаменяемости руководителей и специалистов по направлениям профессиональной служебной деятельности и способствует повышению эффективности и гибкости системы государственной службы России.

4. Формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование. Данное направление всегда было центральным в кадровой политике и кадровой работе. В соответствии со ст. 64 закона № 79-ФЗ и ст. 17 закона № 58-ФЗ определяется порядок формирования кадрового резерва на государственной службе. Кадровый резерв – важнейший механизм, позволяющий осуществлять оперативную и эффективную расстановку гражданских служащих и граждан по соответствующим должностям гражданской службы в случае возникновения вакансий.

Кадровый резерв позволяет в условиях ограниченного времени подбирать необходимые кандидатуры для замещения вакантных должностей. Работа с кадровым резервом предполагает: укомплектованность (отбор) кадрового резерва, его подготовку и выдвижение, а также проведение регулярного мониторинга текущего состояния замещенных и вакантных должностей в государ-

ственном органе. Это задача решается подразделением государственной службы и кадров.

Кадровый резерв комплектуется на конкурсной основе как из числа гражданских служащих, так и граждан РФ. По итогам конкурсов на замещение вакантной должности гражданской службы можно оценить эффективность функционирования кадрового резерва, сформированного кадровой службой.

5. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена является также приоритетным направлением формирования кадрового состава гражданской службы. Учет заслуг и деловых качеств гражданских служащих, уровня их профессионального мастерства осуществляется путем объективной оценки результатов их профессиональной служебной деятельности.

Действующим законодательством предусмотрены два ключевых формализованных механизма оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего: аттестация и квалификационный экзамен (цели, задачи и процедуры этих кадровых технологий определяются в главе 5 данного учебного пособия). Задача кадровой службы двойная – организация и обеспечение их проведения. То есть кадровое подразделение должно организовать в государственном органе аттестацию, квалификационный экзамен на подготовительном этапе и обеспечить проведение на основном этапе заседание аттестационной комиссии с оформлением соответствующей документации.

6. Применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. Имеется в виду методы и способы отбора, расстановки, ротации, мобильности, служебного движения кадров. Включение в закон № 79-ФЗ данного положения обусловлено необходимостью совершенствования работы с кадрами государственных органов и обеспечением ее конкурентоспособности с технологиями работы с персоналом в рыночном секторе экономики.

В кадровой работе в государственных органах используются различные кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровые технологии, применяемые в системе государственного управления, могут быть классифицированы по следующим признакам <sup>1</sup>.

1. Типы технологий: технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии.

2. Виды технологий: информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование объемного мышления государственных служащих, совершенствование корпоративной

---

<sup>1</sup> Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. К. Персонал: словарь понятий и определений. М., 1999. С. 114.

культуры); обучающие технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и повышения квалификации).

3. Уровни технологий: национальные и региональные технологии как универсальные для всех уровней государственного управления; технологии трудовой ассоциации (по видам государственной службы); технологии саморазвития и самоподготовки личности.

Все разнообразие кадровых технологий можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенными модульными технологиями являются конкурсный отбор и аттестация государственных служащих.

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга и очень часто применяются комплексно, на нормативно-правовой основе.

В исследованиях отмечается <sup>2</sup>, что выбор кадровых технологий не может быть произвольным. Он обусловлен социально-экономической и политической ситуацией, потребностями кадрового обеспечения государственной деятельности, наличием резерва, необходимостью безусловной реализации целей кадровой политики, качественным и количественным профессиональным составом кадров государственной службы.

Социально-экономическая и политическая ситуации требуют активного государственного участия в формировании и рациональном использовании человеческого потенциала, финансировании государственной службы, преодолении противоречий между правами граждан на равный и открытый доступ к государственной службе и интересами государства, между органами власти и их аппаратами.

Механизм кадрового обеспечения государственной деятельности позволяет на системной основе прогнозировать и планировать укомплектованность всех органов власти профессиональными государственными служащими и другими специалистами, соблюдать преемственность, обеспечивать динамику квалификационного развития, стимулировать качество труда и служебное продвижение.

В соответствии с Законом о местном самоуправлении с 2004 г. в стране началось реформирование органов местного самоуправления. 2 марта 2007 г. был принят Закон о муниципальной службе. Начался новый период кадровой политики в органах местного самоуправления, связанный прежде всего с увеличением количества муниципальных образований и формированием новых направлений кадровой работы.

Согласно ст. 28 Закона о муниципальной службе кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя;

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

---

<sup>2</sup> Добрынин Н. М. Государственное управление: Теория и практика: в 2 ч. / под науч. ред. А. Н. Митина. Новосибирск, 2010. Ч. 1.



- подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

- организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформлением соответствующих документов;

- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

- ведение личных дел муниципальных служащих;

- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

- оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

- проведение аттестации муниципальных служащих;

- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

- организацию проверки сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих а также о соблюдении связанных с муниципальной службой ограничений;

- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта РФ.

Независимо от того, что многие элементы кадровой работы в муниципальном образовании схожи с элементами кадровой работы в государственном органе, представители государственных органов осуществляют воздействие на кадры органов местного самоуправления опосредованно, через соответствующие демократические и разрешенные законодательством методы, механизмы и технологии. Вместо администрирования и прямого вмешательства в принятие кадровых решений здесь используется законодательное регулирование, политическое влияние, координация, стимулирование эффективности работы муниципальных образований, воспитание ответственности за принятие кадровых решений.

В субъектах РФ разрабатываются концепции кадровой политики, которые содержат систему взглядов, исходных позиций и идей, раскрывающих основы

кадровой работы, общие методологические подходы и организационные технологии в управлении кадрами. Реализуются целевые программы кадрового обеспечения, действуют межведомственные координационные советы по развитию кадрового потенциала государственной и муниципальной службы.

В современных условиях вопросы государственного и муниципального регулирования кадровых процессов особенно актуальны для сельской местности, где в настоящее время только органы местного самоуправления реально способны организовать эту работу. Это связано с особенностями сельских территорий; ограниченностью сферы приложения труда, отсутствием крупных организаций, способных самостоятельно организовать работу с персоналом, преобладанием относительно мелких организаций различных профилей деятельности, которым требуются специалисты разных профессий в небольших количествах; наличием сельскохозяйственного производства с его многоукладной экономикой (коллективные, частные, фермерские, личные подсобные хозяйства и др.).

Приведенный перечень содержания кадровой работы в государственном органе или органе местного самоуправления не является исчерпывающим. По решению руководителя государственного органа на кадровые службы могут возлагаться и другие функции.

*3. Кадровые службы и структурные подразделения по вопросам управления государственной (муниципальной) службой*

Кадровая служба государственного органа – это подразделение в структуре государственной службы, которое выполняет функции и задачи, установленные ст. 44 Федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ.

Кадровая служба призвана практически обеспечивать реализацию руководством государственного органа его задач и функций, занимаясь решением организационно-управленческих задач, формированием кадрового состава, профессиональным развитием персонала, анализом и регулированием служебного продвижения госслужащих, применяя наиболее эффективные кадровые технологии.

Функции, полномочия и структура кадровой службы государственного органа определяются Положением о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров, которое, согласно Федеральному закону от 27 июля 2005 г. № 79-ФЗ (ст. 44, п. 2), должно утверждаться в каждом государственном органе его руководителем. Как правило, это подразделение в государственном органе называется "Управление государственной службы и кадров". Из самого названия видно, что оно выполняет две базовых функции: 1) занимается вопросами организации и прохождения государственной службы и 2) занимается собственно кадровой работой – поиском, отбором, укомплектованием штатов и кадровым делопроизводством.

Кадровая служба, выполняя свои специфические функции, имеется в каждом государственном органе. Но пока ее социальный и функционально-правовой статус низок по сравнению с кадровыми службами зарубежных стран,

где работа с людьми, управление их профессиональным и личностным развитием давно стала одной из приоритетных.

Положение о кадровой службе – документ, определяющий общие вопросы организации кадровой службы, ее основные цели, задачи и функции, права и обязанности, ответственность и порядок взаимоотношений с другими структурными подразделениями государственного органа.

Типовое Положение о кадровой службе включает в себя следующие разделы.

## **2. Организационно-управленческие решения, ответственность, социальная защита**

### **2.1 Понятие, основные виды организационно-управленческих решений**

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозируемым.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (по какой технологии)?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление. Как процесс УР – это выполнение восьми основных процедур: -информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения .

УР можно сравнить с дирижером, в ведении и под контролем которого находятся все другие решения.

Процесс подготовки и реализации УР является ответственным, требующим использования теоретических и методических разработок отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного и систематизированного практического опыта.

УР – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании. Оно состоит в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или в изменении существующей цели. УР составляет основу процесса управления. Ряд УР может быть представлен набором более мелких, каждое из которых должно внести свой вклад в решение общей проблемы. В рамках предприятия или организации руководителю приходится принимать все типы решений. Поэтому от инициатора общего УР требуются хорошие знания и в технологических областях, а возможно, и в биологических. Например, главный врач поликлиники обязан принимать и УР, и решения, связанные с техническим обеспечением, и решения в медицинской области на консилиумах, при операциях и т.д.

Требования к управленческим решениям:

- выполнимость - своевременность - оптимальность - законность - полномочность - справедливость - непротиворечивость - простота - краткость - ясность изложения

Управленческое решение - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения - обеспечить движение к реализации поставленных перед организацией задач.

Характеристики управленческих решений:

- временной горизонт - обратимость - эффект воздействия - периодичность - соответствие "ценностям"

Виды управленческих решений:

- по степени новизны – запрограммированные, незапрограммированные
- по подходам к принятию – интуитивные, основанные на опыте, рациональные
- по масштабам воздействия – общие, частные
- по времени действия – стратегические, оперативные
- по прогнозируемым свойствам – с определенным результатом, с вероятным исходом
- по количеству критериев – однокритериальные, многокритериальные
- по направлениям воздействия – внутренние, внешние
- по глубине воздействия – одноуровневые, многоуровневые
- по способу принятия – индивидуальные, коллективные

## **2.2 Общее руководство принятием решений**

Технология менеджмента имеет следующий механизм принятия управленческих решений:

- 1 Общее руководство принятием решений
- 2 Правила принятия решений
- 3 Плана в принятии решений

4 Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня по личному согласию

5 Групповая взаимодействие на равных уровнях

6 Матричный тип взаимодействия

Первые три составляющих обеспечивает вертикальную взаимодействие между уровнями управления, а последние три горизонтальная связь Организация может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в ме джменты, зависит от сложности решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предусматривает, что этот процесс находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который в свою очередь подчиняется вышестоящему руководству Линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, имея право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для достижения намеченных результатов Здесь права и ответственность должны быть равными.

Правила принятия решений или нормативы, разрабатываются и утверждаются предприятиями Целью этих планов является осуществление координации между различными подразделениями и они делятся на стратегические, оперативные и организационные

Стратегические правила включают такие виды решений, как определение типа и видов продукции и услуг, организацию сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий и продукции Эти правила формируются на высшем уровне управления.

Организационные правила строятся на государственной законодательной базе и включают: цели и характер деятельности, отношения с государственными учреждениями, устав предприятия, а также права, обязанности и ответственность, вопросы оплаты и охраны труда.

Оперативные правила формируются в виде различных инструкций и рекомендаций

Планы принятия решений являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений В планах определяются необходимые ресурсы для достижения намеченных целей, охватывают производственную деятельность подразделения и они являются более гибкими, которые легче приспособлять к сложным условиям рынка.

Основными показателями такого плана: объем продаж, прибыль, капиталовложения Каждое подразделение разрабатывает детальный годовой план по следующим показателям: объем реализации каждого вида продукции, доходы от новой продукции, затраты производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения Руководители подразделений по каждому отклонению должны информировать руководство организации

## 2.3 Правила принятия управленческих организационных решений

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения.

Однако для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

- разработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Виды управленческих решений. Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности, отдельно.)

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Алгоритмические - предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хе-доури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные; 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения - это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Подходы к принятию решений. В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров. Т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения - это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высококологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

### **3. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач**

#### **3.1 Основные школы мотивации и лидерства в системе управления персоналом**

По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять свое поведение.



В данном случае мотивация и квалификация становятся основой, центральной проблемой управления персоналом.

Мотивация (Motivation) - позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

С позиции менеджера мотивация - процесс побуждения работников к выполнению целей организации путем учета их интересов и приведения этих интересов в соответствие с целями организации.

Основными элементами мотивационного процесса являются потребности - первичные и вторичные; вознаграждения - внутренние и внешние.

Потребность - ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо. Потребности можно квалифицировать на первичные и вторичные.

Первичные потребности заложены генетически. Это потребность в пище, сне, воде, сексе.

Вторичные потребности приобретаются с опытом. Это психологические потребности в успехе, общении, привязанности, уважении, власти.

Если первичные потребности одинаковы, сходны у большинства людей, то вторичные потребности различны, индивидуальны, поскольку зависят от личного опыта, характера, интеллектуального уровня, социального положения.

Потребности - это основной мотиватор, заставляющий людей совершать определенные действия. Если эти действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. Если в результате определенных действий потребность не была удовлетворена, то человек старается избежать этих действий в последующем. Такое поведение называется законом результата.

Вознаграждения - это тот положительный результат, все то ценное для человека, что он получает, предпринимая какие-то действия

Вознаграждения для каждого человека индивидуальны и бывают внутренними и внешними. Внутреннее вознаграждение - это удовлетворение, испытываемое человеком от самой работы, чувство самоуважения, самоутверждения, удовольствия от общения.

Внешнее вознаграждение зависит от работы косвенно, это признание и уважение коллег, статус работника, премии, заработная плата, похвала начальства, повышение в должности.

Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег. Но деньги побуждают к действию (по оценкам западных специалистов) 30-50% работников. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьюми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д.

Стимулом являются также любовь, ненависть, гнев, страх, жадность, зависть и т.д

Теория удовлетворенности Фредерика Тейлора. Смысл теории удовлетворенности в том, что в качестве основного мотиватора, фактора, заставляющего людей работать производительно, принят размер заработной платы.

По Тейлору мотивационная деятельность менеджера должна заключаться в том, чтобы создать условия подчиненным больше зарабатывать больше производя.

В основе теории удовлетворенности лежат:

А. Разделение персонала предприятия на «работников» и «бездельников». «Работники» - те, кто трудится напряженно и интенсивно; «бездельники» - те, кто затрачивает минимум усилий лишь для того, чтобы сохранить свое рабочее место. «Работники» и «бездельники» выявляются при помощи хронометража в процессе наблюдения за их работой. При этом вырабатывается стандарт производительности, то есть количество продукции, производимой за единицу времени физически здоровым, выносливым и умелым работником, работающим с максимальным напряжением сил.

Б. Система материального поощрения Тейлора: если работник выполняет производственное задание меньше стандарта производительности, то его труд оплачивается по обычным тарифным ставкам и сдельным расценкам; если работник достиг стандарта производительности или превысил его, то труд оплачивается по повышенным ставкам и сдельным расценкам в полном объеме, что обеспечивает существенное увеличение его заработной платы.

Нужно отметить, что теория Тейлора рассчитана на людей с низкой заработной платой, у которых не удовлетворены первичные потребности.

Теория потребностей Абрахама Маслоу. Интерес, с точки зрения выделения факторов-мотиваторов, представляет теория человеческих потребностей, предложенная в 40-е гг. психологом Абрахамом Маслоу.

Он указывал, что после удовлетворения очередной потребности ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время, для того чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Люди начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Теория потребностей высшего уровня Мак Клеелланда. Мак Клеелланд считал, что первичные потребности нижнего уровня (физиологические, безопасности) не мотивируют человека, а лишь потребности во власти, успехе, причастности способны мотивировать его деятельность.

Согласно теории Мак Клеелланда, есть люди с ярко выраженной потребностью во власти, успехе, причастности. Необходимо выявить и удовлетворить их потребности.

Люди с потребностью власти - энергичные, откровенные, не боятся конфронтации, стремятся отстоять свои позиции. Они хорошие ораторы, любят находиться в центре внимания. Такие люди стремятся быть руководителями и

наиболее подходят к этой роли при отсутствии у них склонности к тирании и авантюризму.

Люди с потребностью в успехе, желающие получить существенное вознаграждение за свою работу, - осторожные, умеренно рискующие, любящие ситуацию, в которой можно проявить свои лучшие качества, хотят поощрения за достигнутые результаты. Их можно стимулировать, дав большую премию, повысив заработную плату, похвалив в присутствии коллектива.

Работники с потребностью в причастности - коммуникабельны, стремятся к дружественным отношениям, оказанию помощи другим. Их можно стимулировать, предоставив работу в группе приятных им людей с большим объемом коммуникационных функций.

Двухфакторная модель Фредерика Герцберга. В соответствии с теорией Герцберга все потребности, воздействующие на человека, можно подразделить на гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы, в случае их неудовлетворения, приводят к снижению производительности труда работников, то есть демотивируют. Если же они удовлетворены, это не приводит к повышению производительности труда, не мотивирует. К таким факторам Герцберг относил следующие:

- 1) стиль управления компанией;
- 2) техника руководства подчиненными;
- 3) отношения с руководителем;
- 4) отношения с коллегами;
- 5) отношения с подчиненными;
- 6) заработная плата;
- 7) гарантия занятости;
- 8) частная жизнь;
- 9) условия труда;
- 10) статус работника.

Мотивационные факторы, по Герцбергу, в случае их неудовлетворения не снижают производительности труда работников, в случае же их удовлетворения мотивируют работника. К таким факторам относятся:

- 1) успех; 2) признание;
- 3) продвижение по службе;
- 4) удовлетворение от работы;
- 5) возможность квалификационного роста;
- 6) ответственность.

«Спираль успеха». Авторы теории «спираль успеха» Холл и Ноугейм считали, что мотивационные потребности изменяются в зависимости от изменения ситуации. Они выявили следующую зависимость между уровнем мотивации и степенью удовлетворения потребностей в карьере менеджеров:

- 1) для менеджера потребность в достижении хороших результатов и уважении увеличивается с годами работы в компании;

2) менеджер, достигая результата в своей работе, чувствует себя вознагражденным при повышении по службе или повышении заработной платы (успех);

3) успешные менеджеры наделены большей властью и глубже вовлекаются в работу, становятся более компетентными, поэтому удовлетворение от работы становится у них все более существенной потребностью;

4) благодаря большей вовлеченности, большей власти, большему признанию успешные менеджеры имеют лучшие возможности достичь еще большего результата, попадая в «спираль успеха».

### **3.2 Организация и этапы групповой работы**

Социальная групповая работа как форма или метод социальной деятельности широко используется с целью оказания человеку помощи через передачу группового опыта, для развития его физических и духовных сил, формирования социального поведения. При этом признается, что для компетентного использования этого метода требуется особая, профессиональная подготовка специалиста.

Группа, как и индивид, проходит несколько стадий развития. В литературе описан ряд процедур коллективного поиска решений. Алгоритм решения организационных проблем включает два этапа:

- 1) формирование проблем;
- 2) решение проблем.

Последний этап разделяется на три стадии, каждая из которых предусматривает ряд процедур для ответа на типовые вопросы: 1) аналитическая стадия: чего можно достигнуть при решении проблемы в идеальном случае? какие имеются помехи и в чем они проявляются? что является причиной помех? каким образом можно устранить помехи? 2) оперативная стадия: какие параметры системы надо изменить, чтобы решить проблему? нельзя ли решить проблему, изменяя окружающую среду? как подобные проблемы решаются в других организациях? как решалась бы проблема, если надо было бы достигнуть противоположного результата? 3) синкретическая стадия: как будут меняться другие параметры системы, если изменится один из них? какие изменения в окружающей среде нужно будет осуществить? какими иными способами сможет функционировать измененная система? можно ли использовать данное решение для иных целей?

Лейман Я. выделяет следующие этапы групповой работы:

- 1) уточнение решаемой проблемы, более глубокое осознание объективного противоречия, порождающего данную проблему;
- 2) уточнение направления общей деятельности, ее планирование;
- 3) исследование (анализ) проблемы;
- 4) выработка альтернативных решений, их оценка, планирование;
- 5) обсуждение альтернатив с руководством, выбор оптимального варианта решения.

В.Н. Макаревич выделяет следующие стадии развития группы: предварительная, стадия формирования группы; стадия конфликта; стадия консолидации и эффективной работы.

Все специалисты подчеркивают исключительную роль первых этапов работы, на которых важно завоевать доверие группы, помочь ее членам ближе узнать друг друга, ободрить "молчунов" и сдержать слишком активных. Важно, чтобы все запомнили имена друг друга - для этого используются различные процедуры знакомства: официальная (например, каждый называет свое имя); обыгрывание своего имени, фамилии; техника "комплимента" (каждый рассказывает о себе то, чего не знают о нем другие); процедура "снежный ком" и т.д. Выбор процедуры знакомства определяется спецификой группы, решаемых ею задач, приоритетами социального работника. Важно иметь в виду, что идеальных способов организации знакомств не существует, каждый способ имеет недостатки и преимущества. Во время знакомства проявляются особенности человека, которые обусловлены его предыдущим социальным опытом. В теоретическом плане выполнение участниками ритуала знакомства означает признание ими наличия общих интересов, демонстрацию готовности принять участие в работе. После завершения данной процедуры у каждого участника появляются один-три знакомых со знаком "плюс" и один-три знакомых со знаком "минус".

Важно иметь в виду, что первые непосредственные впечатления от членов группы могут быть негативными. Почему? "Мои соображения таковы, -- отвечает на этот вопрос К. Роджерс, - во-первых, это прекрасный способ проверить свободу в группе и можно ли группе доверять. Действительно ли здесь можно выражать свои чувства - положительные и отрицательные? Безопасно ли здесь или меня накажут? Во-вторых, глубокие положительные чувства выражать труднее и опаснее, чем отрицательные. Если я признаюсь вам в любви, я становлюсь ранимым и открытым для унижительного отказа. Если же я выражу свою ненависть к вам, я в худшем случае подвергнусь ответному нападению, против которого можно защититься". Как бы там ни было, отрицательные чувства проявляются первыми.

Стадия конфликта, соперничества тоже представляет опасность для социального работника. В любой группе наблюдается явное расхождение (различие) интересов ее членов. В группе с узкими, четко определенными целями некоторые участники могут испытывать иные потребности, отличные от потребностей других членов группы. Даже при наличии общей проблемы участники группы могут не идентифицировать себя с другими, не чувствовать "общую почву". Группа - "микрокосм" большого общества, и это различие своих интересов и интересов других отражает индивидуальное противостояние с другими, существующее в обществе.

Задача социального работника на этапе конфликта - помочь членам группы осознать необходимость согласованной работы, преодолеть "полосу штормов", активизировать осмысление происходящего, ориентировать членов группы на взаимную поддержку, оказание взаимопомощи.

## **4. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций**

### **4.2 Основные методы разрешения конфликтных ситуаций**

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место то занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта можно определить и ещё проще – как «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками». Для современной конфликтологии «достижение согласия» как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным. Вместе с тем подобное понимание неочевидно и является результатом определённой эволюции взглядов в данной области. Например, ещё в 1964 году известный конфликтолог Й.Галтунг пишет: «Разрешить конфликт – значит: 1) решить, кто является победителем и кто побеждённым, каким будет будущее распределение ценностей; 2) осуществить это распределение ценностей; 3) прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершён».

Разрешение конфликта логично связать с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения – со способами её изменения. Действительно, конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент без конфликтной ситуации начаться не может, как не может быть продолжения данного инцидента с изменением конфликтной ситуации. Следовательно, данный конфликт прекращается вместе с изменением данной конфликтной ситуации, и, меняя конфликтную ситуацию, мы можем заменять один элементарный конфликт на другой, управляя течением конфликта в целом.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;

- ответные агрессивные действия. Эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

1) Внутриличные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «Я - высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает удержать свою позицию, не превращая другого человека в своего врага. «Я - высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного под хода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я - высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

2) Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и так далее. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появления ситуации "лебедь, рак и щука").

Комплексные общеорганизационные цели. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители могут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может, как способствовать возникновению конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого предоставляя покупателям, широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

### 3) Межличностные методы разрешения конфликта.

В межличностном методе существует пять способов разрешения конфликта:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблем.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "... Не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта, не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными. Компромисс ориентирован на



решение спорной проблемы совместными усилиями сторон, и в основном состоит из взаимных уступок. Этот подход является «классическим» методом простого разрешения конфликта на всех уровнях; его технология более проста и зачастую не решает спора, а как бы временно его откладывает на более поздний срок. Обычно он применяется, когда проблема очевидна, ресурсы и время для решения проблемы ограничены, другие технологии не работают.

**Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведёт себя агрессивно и для влияния на других использует власть путём принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

**Решение проблем.** Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремится решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. "... Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в решении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом"

3) Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть неприняты, так как еще рано, а на других

будет уже поздно их начинать, и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

- первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров.

- вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

1. Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?
- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

2. Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников перегово-

ворного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании желаний и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

3. Третий этап состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования. Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

4. Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивает напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблем.

В конфликтологии проводится принципиальное различие между «силовыми» и «переговорными» способами разрешения конфликтов.

«Силовые» методы разрешения конфликтов. П.Карневал и Д.Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов определяется следующими основными факторами: трудности в коммуникации сто-

рон, непонимание друг друга; низкий уровень доверия между сторонами; убежденность, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров; ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны.

Использование «силовых» методов разрешения конфликта имеет глубокие культурные корни. Ориентация на победу является основным стимулом к использованию «борьбы», «силовых» методов для достижения своих целей. Идеалы непримиримости, готовности «идти до конца», стандарты «борьбы до последнего» привели к откровенному доминированию силовых методов воздействия на партнёра в конфликте. В конфликте начальной является «проба» силовых методов (от попыток настоять на своём, уговорить, доказать приоритет своей позиции и так далее до «жёсткого» давления, угроз, форм шантажа и др.) и лишь после этого – если успех не достигнут – партнёры вынужденно переходят к переговорам.

Ограничить развитие конфликта и смягчить его способно и участие третьей стороны, если ей удаётся воздействовать на выработку норм честности, социальной ответственности, на адекватность уступок и поиск альтернативных вариантов.

Различаются несколько возможных форм вмешательства третьей стороны. Это, прежде всего, медиаторство, медиация, или посредничество, при котором консультативные рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами. Далее, это примирение, в котором акцент делается не столько на улаживание вопросов, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается. Ещё одна форма вмешательства третьей стороны – это арбитраж, при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными.

В зависимости от степени контроля третьей стороной за принимаемым решением Анцупов и Шипилов выделяют несколько её возможных ролей в разрешении конфликта: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель. Наибольшими возможностями обладает третейский судья, который выносит неоспариваемое решение. Арбитр имеет право принять решение, однако оно может быть обжаловано сторонами. Посредник обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы.

При обобщении практики регулирования всех видов конфликтов стоит обратить внимание и на следующее: неправильно квалифицировать конфликты лишь как выигрышно – проигрышно – таковыми являются лишь немногие из них. А если конфликт не оценивается как выигрышно – проигрышный, необходимо вырабатывать кооперативную ориентацию решения проблемы и пытаться установить открытый, основанный на взаимной ответственности процесс коммуникации, в ходе которого стороны могли бы выразить и формировать мнения об интересах друг друга. В ходе коммуникации должны применяться методы, призванные поддержать «честные переговоры», ослабить возможность использования «нечестных трюков» и не допустить превращения конфликтов в деструктивные процессы.

Остановимся кратко на некоторых из этих методов.

Обязывающий арбитраж. Конфликтующие стороны выбирают одно или несколько нейтральных лиц для рассмотрения их спора и вынесения окончательного решения, имеющего обязательную силу. Как и судебное разбирательство, арбитраж является состязательным процессом, направленным на решение спорных вопросов, возникших между сторонами. Арбитраж отличается от судебной процедуры, так как здесь отсутствуют нормы, регулирующие процесс предоставления и оценки доказательств, нет и определённой процедуры разбирательства. Решениям обязывающего арбитража суды придают, как правило, принудительную силу, если только в самом процессе арбитражного разбирательства не было грубых ошибок. Арбитр может прибегнуть к помощи так называемого нейтрального слушателя. Нейтральный слушатель – это некоторый индивидуальный или коллективный субъект, выбранный спорящими для получения от каждой из сторон предложений по урегулированию спора.

Рекомендательный арбитраж. Данная процедура аналогична процедуре обязывающего арбитража с той лишь разницей, что решение, внесённое нейтральным лицом, носит скорее рекомендательный характер. Стороны имеют возможность принять его, либо отвергнуть и передать дело в суд, либо прибегнуть к обязывающей процедуре. Наряду с «нейтральным слушателем» может участвовать и эксперт – человек или организация, от которых требуется представить сторонам какое – либо квалифицированное заключение по спорным вопросам.

Арбитраж «окончательного предложения». Является разновидностью обязывающего арбитража, в котором каждая из сторон должна представить на рассмотрение свой вариант решения по данному спору. Арбитр вправе выбрать любое из них без каких – либо изменений.

Ограниченный арбитраж. Ещё одна разновидность обязывающего арбитража, где стороны ограничивают свой риск поражения, устанавливая определённые пределы уступок до начала арбитражного разбирательства. По завершении разбирательства, в случае, если решение арбитра выходит за указанные границы, взаимные претензии удовлетворяются в соответствии с ранее достигнутым соглашением.

Посреднический арбитраж представляет форму смешанного урегулирования конфликта, когда стороны договариваются о том, что вопросы, нерешённые путём посредничества, будут решены с помощью арбитража. Стороны могут выбрать определённое лицо, которое будет совмещать функции и посредника, и арбитра, хотя такое совмещение не всегда полезно. Посредники приглашаются для консультаций лишь по процедуре разрешения спора, а не для экспертизы самого предмета спора.

Третейский суд. Стороны определяют частное лицо, уполномоченное рассмотреть и разрешить конфликт между ними. Сама процедура при этом может быть исключительно предметом соглашения между сторонами, либо предметом законодательного регулирования.

Разрешение конфликта часто бывает многоступенчатым. Так, первым шагом к разрешению конфликта обычно считается закрепление той или иной

формы переговоров между сторонами. Следующим шагом становится посредничество, которое способствует достижению соглашения. Последний шаг – вынесение обязательного решения либо арбитражем, либо третейским судом, либо через суд непосредственно

## 4.2 Виды конфликтов и конфликтная ситуация

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;
- несовпадением внешних требований и внутренних позиций;
- неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой; многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Наиболее распространенным является межличностный конфликт. В организациях он проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75-80% межличностных конфликтов порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Такого рода конфликты называются коммуникационными, так как они возникают там, где у членов коллектива отсутствуют обратные связи, окружающие их не признают, проявляют непонимание в процессе общения, неверно истолковывают исходящую от них информацию. «Обиженные» в свою очередь поступают так же.

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все их действия, независимо от того, имеют они отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Коммуникационными являются и конфликты между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и

групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их и становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом. Например, столкновение руководителя с единым фронтом подчиненных, которым не по нраву крутые дисциплинарные меры начальника, направленные на «завинчивание гаек».

Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы. Поэтому и здесь могут возникать разногласия, легко перерастающие в конфликты. Такое противостояние имеет различные основы. Например, профессионально-производственная (конструкторы – производственники - финансисты), социальная (рабочие - служащие -руководство) или эмоционально-поведенческая («лентяи» - «работяги»). Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство – 70-80 %. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором - одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

Пока конфликт еще не «созрел», он является скрытым, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается имеется нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или под-

держиваемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект, в другом - субъективная оценка ситуации. Имеющие место различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны. В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют деловую основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

По своим последствиям конфликты бывают **конструктивными и деструктивными**. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Обычно конструктивные конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Например, руководители разных подразделений организации (по горизонтали или вертикали) по-своему видят желаемое состояние объекта их деятельности в будущем. Развитие такого конфликта усиливает процесс активного обмена информацией, согласования позиций и при желании может привести к более эффективному решению стоящей перед коллективом общей задачи.

Наличие у конфликта позитивных свойств иногда служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно инициируются для достижения положительного эффекта. В частности, визирование документа в разных службах - один из подобных случаев.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный, как и вообще возникновение отдельных видов конфликтов, связано с особенно-



стями личности самих участников. Так, новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых они проявляют излишнюю эмоциональность;

ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

б) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают конфликты.

## **5. Практические задания для формирования у обучающихся умений и навыков**

### **Наименование (тематика) практических работ, семинаров:**

**Тема 1.** Кадровая политика – основа управления персоналом организации

1. Понятие «кадровая политика организации».
2. Соотношение понятий «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»
3. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
4. Направления кадровой политики.
5. Факторы, определяющие выбор и реализацию кадровой политики
6. Необходимость стратегического управления персоналом организации
7. Типы кадровой политики по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»
8. Активная и пассивная кадровая политика, закрытая и открытая, основные характеристики, примеры.

**Тема 2.** Формирование и реализация кадровой политики

1. Цели мониторинга персонала
2. Взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации
3. Основные направления деятельности службы управления персоналом по реализации кадровой политики

## **6. Самостоятельное изучение учебного материала**

**1 задание.** Необходимо разработать на тему:

Стратегию кадровой политики организации на примере действующей коммерческой фирмы. Определите ее основные цели и функции системы управления персоналом.

**2 задание.** Сформулируйте определение организационно-управленческих решений, определите их особенности и сравнительную характеристику с зарубежным опытом.

- Охарактеризуйте основные принципы и закономерности системы управления персоналом.

**3 задание.** Разработайте кадровую политику на примере коммерческой организации.

- Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом и раскройте каждый в отдельности.

- Составьте должностную инструкцию на руководящий и управленческие должности

- Проведите анализ внутренних локальных документов на примере организации

### **Тесты для самостоятельной работы**

#### **Тема 1. Управление персоналом, кадровая политики организации, основы стратегического управления персоналом**

1. Государственная кадровая политика это ...

- совокупность ценностей, принципов и обеспечивающих механизмов развития и эффективного использования всех кадров России.

- это политика, которую проводит руководитель любого государственного или муниципального органа; общественной, СМИ или коммерческой организации по отношению к своим кадровым работникам;

- это совокупность органов и технологий по подбору, обучению, оценке и рациональному использованию кадров.

- система официально признанных целей, задач, приоритетов, принципов, деятельности государства по регулированию всех государственных процессов

2. Кадровая политика организаций это ...

- генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

- обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития

- обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства

- обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий

### 3. Какого вида кадровой политики Не существует ...

- Превентивная
- Реактивная
- Активная
- Ускоренная

### 4. Основные цели государственной кадровой политики Российской Федерации ...

- реализация целей и функций государства по обеспечению высокого качества жизни граждан; организация высокопрофессиональной эффективной трудовой деятельности населения России; развитие человеческого потенциала.
- изучении причин и выработке системы мер по предупреждению и разрешению трудовых конфликтов; создании системы социальных гарантий, защищающих работников в обществе, трудовой организации;
- усилении социального контроля и борьба с различного рода отклонениями от общепринятых моральных принципов и норм в сфере кадровой системы;
- поиске путей оптимальной реализации трудового потенциала современного работника.

### 5. Принципы государственной кадровой политики РФ делятся на блоки ...

- общие, частные;
- базисные принципы, специфические принципы;
- по широте и направленности;
- субъективные, объективные.

### 6. Субъектами государственной кадровой политики выступают ...

- многонациональный народ Российской Федерации как первооснова, формирования и реализации государственной кадровой политики и все государственные органы.
- Президент Российской Федерации;
- министерство кадровой политики;
- государственные служащие;

### 7. Социальные отношения это ...

- это отношения между членами социальных общностей и данными общностями по поводу их общественного положения, образа и уклада жизни, в конечном счете, по поводу условий формирования и развития личности, социальных общностей

- это форма социальных связей, реализуемая в обмене деятельностью и взаимном действии.

- это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей.

- это отношения между работником и работодателем по поводу общественных вопросов

8. Сколько уровней, на которых создается система управления государственной службой: 1, 2, 3, 4 . . . .

- 3

- 4

- 2

- 1

9. Виды социально-трудовых отношений в сфере труда по объекту властных полномочий бывают . . .

- формальные, неформальные, оформленные

- отношения по горизонтали, отношения по вертикали

- производственно-функциональные, профессионально-квалификационные, социально-психологические, общественно-организационные

- межорганизационные, внутриорганизационные, внутрипроизводственные

10. Основными задачами и направлениями деятельности кадровых служб органов государственной власти, как федеральных, так и субъектов федерации, являются . . .

- производственно-функциональные, профессионально-квалификационные, социально-психологические, общественно-организационные решения задач

- проведение конкурсов и аттестаций, оформление решений, связанных с прохождением государственной службы, ведение личных дел, консультирование, анализ и прогнозирование кадровых ситуаций;

- решение производственно-функциональных, профессионально-квалификационных, социально-психологических задач;

- решение экономических, социальных, политических задач.

11. Основным нормативно правовым законом регулирующим государственную кадровую политику является . . .

- Гражданский кодекс Российской Федерации

- ФЗ «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»

- ФЗ «О государственной и гражданской службе»

- Трудовой кодекс Российской Федерации

12. Какие из указанных принципов не должны применяться при формировании кадрового резерва на гражданской службе? ...

- национальность
- равный доступ к государственной службе
- профессионализм и компетентность
- партийная принадлежность
- открытость и прозрачность

13. В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя ... ..

- профессиональную переподготовку,
- стажировку
- получение высшего профессионального образования
- повышение квалификации

14. Подбор кадров это ...

- психологические закономерности выбора необходимого кандидата
- многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений;
- определяет юридическая процедура оформления документов для трудоустройства соискателя;
- реализуется через социальный контроль поведения в сфере труда;
- сравнительная характеристика сходства и различия трудового уклада жизни организации и ее сотрудников с соискателем.

15. Кадровая безопасность включает в себя такие элементы как ...

- это система гарантий обеспечивающих благоприятные условия трудовой деятельности и пребывания работников на предприятии;
- это система правил и норм гарантирующих чувство уверенности; работникам в завтрашнем дне;
- система подбора опытных и высококвалифицированных сотрудников, анализ причин текучести кадров, развитие персонала в систему обучения;
- это деятельность и защита прав профсоюзными органами с сфере защиты труда .

16. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д. ... ..

- концепция внутриорганизационного маркетинга
- концепция эмерджентности маркетинга

- эгомаркетинга
- концепция

17. Главным институтом социальной и экономической защиты работников являются : ...

- институты социального согласия
- трудовой договор
- профсоюзные организации
- коллективный договор

18. Социальная гарантии в реализации права на труд – это: ... ..

- государство признает оплачиваемую занятость как основу образа жизни;
- работодатели должны гарантировать занятость населения
- свобода выбора занятий и работы;
- безработных государство бесплатно обучает новым профессиям

19. К внешним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся: ... ..

- оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала,
- биржи труда;
- затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга;
- капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры

20. Дополнительные гарантии рассчитаны на некоторые категории граждан, какие? ...

- молодежь, пенсионеры, одинокие и многодетные родители, воспитывающим несовершеннолетних детей, женщинам, воспитывающим детей дошкольного возраста и детей инвалидов;
- безработным, освобожденным из мест заключения, беженцам;
- имеющим основное место работы , но нуждающихся в дополнительных гарантиях;
- экономически активной части населения

21. Трудовой конфликт – это ...

- это противоречия интересов между членами одной семьи в решении трудовых вопросов
- это противоречия интересов в решении трудовых вопросов между работниками конкурирующих компаний

- это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников

- это противоречия интересов между работниками и работодателем

22. По характеру и степени проявления признаков можно различить типы трудового конфликта ...

- межличностный и межгрупповой типы
- внешний и внутренней типы
- открытый и закрытый типы
- прямой и косвенный типы

23. Трудовой конфликт, имеет негативные последствия, какие ...

- падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий
- нормализация морального состояния (в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентации)
- инновационная (конфликт вынуждает, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт официально признается какая-то проблема)
- информационная (только через конфликт становится открытой информация, которая функционально необходима всем или многим)

24. Позитивные функции трудового конфликта это ...

- умышленное и целенаправленное деструктивное поведение, т.е. установка на разрушение и подрыв определенных общих связей, организации, культуры и традиций;
- разрушение положительной социальной идентификации, неудовлетворенность принадлежностью к данной трудовой группе, организации, дискредитация связей и отношений в принципиальном плане
- нормализация морального состояния (в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентации)
- фактические потери времени, отвлечение от работы или неиспользование благоприятной ситуации, возможности и шанса добиться чего-либо из-за борьбы и споров, бессмысленные затраты сил и энергии на вражду и конфронтацию

25. Различают следующие формы разрешения трудового конфликта, какие?

... ..

- дистанцирование
- форма кнута и пряника
- штрафная форма
- реорганизация, трансформация, игнорирование

26. Форма разрешения конфликтов такая как «информирование» это ...

- перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.
- перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений, ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.
- социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае
- это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

27. Форма разрешения конфликтов такая как «Реорганизация» это: ...

- решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном отношении стороны
- это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон
- изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.
- умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению

28. Драматизация конфликта – это ...

- преувеличение конфликтующими сторонами значимости своих притязаний, последствий их нереализации
- превращение конфликта в игру, возведение своей позиции в принцип, отношение к компромиссу, как к потере достоинства;
- заинтересованность в нем как условия достижения каких-то целей; свойственная многим субъектам “угроза вражды” как способ самоутверждения, занятия какой-то позиции
- придание объективной проблеме личностного характера и значения

29. Эксплуатация конфликта - это ...

- придание объективной проблеме личностного характера и значения.
- заинтересованность в нем как условия достижения каких-то целей, свойственная многим субъектам “угроза вражды” как способ самоутверждения, занятия какой-то позиции
- преувеличение конфликтующими сторонами значимости своих притязаний, последствий их нереализации
- превращение конфликта в игру, возведение своей позиции в принцип, отношение к компромиссу, как к потере достоинства



30. Какие вы знаете основные типы разрешения конфликта ...

- межличностный, межгрупповой, межорганизационный
- открытый, закрытый
- формальный, неформальный
- автономный, общеорганизационный, самостоятельный, публичный, административный,

## **Тема 2. Основы кадрового планирования и контроллинга. Реализация кадровой стратегии**

1. Стратегия управления персоналом – это ...

- это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести [анализ](#) и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации.

- определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты

2. К внутренним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся ... ..

- затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга;

- затраты на заработанную плату;

- разовые выплаты;

- капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

3. О каком термине идет речь: массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию? ...

- наем на работу

- собеседование

- конкурсный отбор

- набор кадров

4. Что относится к видам деловой активности ...

- карьерный рост за определенные заслуги

- аттестация и подбор персонала
- оценка кандидата на вакантную должность и курс молодого специалиста
- оценка кандидата на вакантную должность и аттестация

#### 5. Как понимается качество умение работать с людьми ...

- умение работать с подчиненными, умение работать с руководителями разных организаций, умение создать сплоченный коллектив, умение подобрать, расставить и закрепить кадры
  - способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, активно участвовать в общественной жизни, обладать уровнем политической грамотности.
  - умение обеспечить контроль за исполнением, умение ориентироваться в сложной обстановке, умение разрешать конфликтные ситуации, владеть собой.
  - умение правильной расстановки задач для достижения цели организации

#### 6. Персонал - это ...

- личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
  - трудоспособная часть населения страны;
  - часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
  - часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

#### 7. Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов ...

- идеологические.
- социально-психологические;
- организационно-распорядительные;
- экономические.

#### 8. Сущность коучинга заключается в том, что это ...

- современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;
- процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;
- совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;
- совокупность форм обучения.

#### 9. Назовите основные стратегии управления персоналом ... ..

- стратегия динамического роста;
- стратегия стабилизации;

- стратегия ликвидации;
- в- стратегия изменения курса

10. Элементом стратегии управления персоналом является ...

- система планирования организации
- футурология персонала
- система прогнозирования организации
- кадровый анализ

11. Методами управления персоналом выступают ...

- организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- административно-командные, демократические;
- организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- все выше перечисленное.

12. Различают следующие формы обучения ... ..

- на рабочих местах;
- кадровая форма обучения;
- в учебном центре предприятия;
- в специализированных учебных центрах вне предприятия.

13. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности ... ..

- перевод на другую работу;
- повышение в должности;
- изменение статуса;
- понижение в должности;
- увольнение с работы.

14. Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб ... ..

- линейные;
- координационные;
- функциональные;
- кадровые (сервисные).

15. Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом ... ..

- кадровая;
- информационная;
- производственная;

- финансовая;
- правовая.

16. Оборот кадров это ...

- отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численность;
- численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период;
- совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.
- текучесть кадров;

17. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале ... ..

- экстраполяция
- экспертные оценки
- компьютерные модели
- балансы

18. Мера квалификации работника определяется ...

- опытом;
- знаниями;
- стажем работы.
- профессиональной компетентностью;

19. Назовите несколько видов аттестации ... ..

- итоговая;
- последовательная;
- промежуточная;
- специальная.

20. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала ... ..

- различные стороны деятельности;
- специфика деятельности;
- результат труда;
- отношение к своим обязанностям;
- черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.

21. Трудовой потенциал предприятия - это ...

- это предельная величина возможного участия работников в производстве с учетом их психологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта

- расширение возможностей, предполагающее, что развитие осуществляется не только в интересах людей, но и благодаря их усилиям
- равенство, понимаемое как равенство возможностей в реализации способностей использования благами;
- продуктивность как результат эффективной деятельности, направленной на повышение дохода и экономического роста;

22. Назовите основные методы обучения на рабочем месте ... ..

- инструктаж;
- ротация;
- лекции;
- ученичество и наставничество.

23. Как часто проводят перепись населения в нашей стране? ...

- раз в пять лет
- раз в 10 лет
- раз в 7 лет
- раз в 15 лет

24. Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов ... ..

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- тимбилдинг;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников.

25. Не используется в модели партнерства при планировании карьеры: ...

- адаптация сотрудника;
- работа в должности;
- ориентация;
- аттестация.

26 Карьера это ...

- совокупности должностей, которые занимал и занимает в данный момент в- работник и/или может занимать;
- выбор субъекта;
- административная должность.

27. Должностная инструкция ...

- перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- перечень функций работника;
- описание рабочего места и требований к работнику,
- только описание рабочего места.

28. Суть делегирования состоит ...

- передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в установлении приоритетов;
- в доверии к своим подчиненным.

29. Экономически неактивное население состоит из ...

- неработающие пенсионеры и инвалиды
- работающие пенсионеры
- работающие несовершеннолетние с разрешения родителей
- работающие студенты

30. Для того чтобы определить экономическую активность населения, рассматривается ее уровень по формуле: ...

- соотношение доли численности экономически активного населения с общей численностью населения
- соотношение экономически активного населения с общей численностью населения доли численности
- суммой доли численности экономически активного населения и общей численностью населения
- разницей общей численностью населения и доли численности экономически активного населения

## **6. Самостоятельное изучение учебного материала**

Подготовить доклады в письменном виде с оформлением титульного листа в соответствии с требованиями кафедры:

Стратегия кадровой политики организации

Основные цели и функции системы управления персоналом

Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности

Сформулируйте определение организационно-управленческих решений, определите их особенности и сравнительную характеристику с зарубежным опытом

Охарактеризуйте основные принципы и закономерности управления

Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом и раскройте каждый в отдельности

Классические теории

Теории человеческих ресурсов

Теории мотивации персонала

Теории лидерства и власти в управлении персоналом

Понятие конфликта, как понимает трудовой конфликт социологическая наука

Чем отличается понятие "трудовой конфликт" от понятий "конкуренция", "враждебность", "соперничество"

По каким причинам возникают труд. Из каких элементов состоит процесс решения трудового конфликта

## **7. Перечень вопросов для оценки результата освоения дисциплины к экзамену**

### **Вопросы для оценки результата освоения "Знать":**

- 1) Понятие «кадровая политика» государства – сущность и значение
- 2) Виды кадровой политики (государственной, организаций)
- 3) Субъекты, объекты государственной кадровой политики в сфере государственной службы РФ
- 4) Основные принципы государственной кадровой политики
- 5) Механизмы реализации государственной кадровой политики
- 6) Нормативно-правовые основы государственной кадровой политики
- 7) Понятие и роль кадровой политики предприятия (организации) – сущность и значение
- 8) Основные цели, задачи и принципы кадровой политики предприятия
- 9) Основные виды кадровой политики организации
- 10) Место и роль кадровой политики в общей политике организации
- 11) Раскройте сущность и содержание концепций стратегии кадровой политики
- 12) Раскройте сущность и содержание концепций стратегии кадровой политики
- 13) Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации, сформированные на основе выбранной стратегии управления персоналом
- 14) Понятие и сущность кадрового планирования
- 15) Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации

### **Вопросы для оценки результата освоения "Уметь":**

- 1) Продемонстрировать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом.
- 2) Показать умение разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность.
- 3) Показать умение использовать различные методы текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала.
- 4) Продемонстрировать умение разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно- профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации.
- 5) Продемонстрировать умение разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации.
- 6) Показать умение вести кадровое делопроизводство и организовать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами.
- 7) Цели и задачи кадрового планирования организации.
- 8) Охарактеризуйте уровни кадрового планирования.
- 9) Назовите требования к кадровому планированию.
- 10) Раскройте содержание направлений кадрового планирования в организации.
- 11) Уметь рассчитать численность и состав работников на предприятии.
- 12) Сущность кадрового контроллинга, его цели и задачи.

- 13) Виды контроллинга, их сравнительный анализ.
- 14) Основы кадрового аудита, сущность основные задачи.
- 15) Нормативное регулирование кадрового аудита в РФ, его основные виды.

**Вопросы для оценки результата освоения "Иметь навыки":**

- 1) Офисными программами и информационными системами составления организационно-распорядительных документов.
- 2) Современными технологиями управления.
- 3) Навыками работы с офисной и оргтехникой.
- 4) Программами для работы с деловой информацией и основами Интернет-технологий, специализированными кадровыми компьютерными программами.
- 5) Методами планирования численности и профессионального состава в соответствии со стратегическими планами организации.

## 8. Библиографический список

### *Основная литература*

№ п/п	Библиографическое описание
1	Мумладзе Р.Г. Основы управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.—ЭБС «IPRbooks»
2	Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— ЭБС «IPRbooks»

### *Дополнительная литература*

№ п/п	Библиографическое описание
1	Скляревская В.А. Экономика труда [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров/ Скляревская В.А.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2015.— 304 с.— ЭБС "IPRbooks"
2	Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун [и др.]; под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 188с. : ил. – Библиогр.: с. 178 - 183.Э.р. НТБ
3	Журнал "Управление персоналом"
4	Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.

Основная и дополнительная литература имеет грифы: ДУО - другие уполномоченные органы.



**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины**

*Электронные образовательные ресурсы*

№ п/п	Адрес в Интернете, наименование
1	<a href="http://rgups.ru/">http://rgups.ru/</a> .Ресурс ЭИОС РГУПС
2	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> .Электронно-библиотечная система "IPRBooks"
3	<a href="http://www.knigafund.ru/">http://www.knigafund.ru/</a> .Электронно-библиотечная система "Книгафонд"
4	<a href="http://www.studentlibrary.ru/">http://www.studentlibrary.ru/</a> .Электронно-библиотечная система "Консультант студента"
5	<a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a> .Электронно-библиотечная система "Юрайт"
6	<a href="http://library.miit.ru/miitb.php">http://library.miit.ru/miitb.php</a> .Электронно-библиотечная система МИИТ
7	<a href="http://rgups.ru:8087/jirbis2/">http://rgups.ru:8087/jirbis2/</a> .Электронно-библиотечная система РГУПС

*Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы*

№ п/п	Адрес в Интернете, наименование
1	<a href="http://www.glossary.ru/">http://www.glossary.ru/</a> .Глоссарий.ру (служба тематических толковых словарей)
2	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> .КонсультантПлюс

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

№ п/п	Библиографическое описание
1	Экономическая оценка регионов: проблемы, пути решения: монография / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2014. – 224 с.: ил., табл., прил. – Библиогр.: с. 2014 – 216.+ э.р. НТБ

*Учебное издание*

**Киященко Татьяна Андреевна**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Печатается в авторской редакции

Технический редактор Т.В. Бродская

Подписано в печать 1.11.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 4,42.  
Тираж            экз. Изд. № 90500. Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета:  
344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2.