



НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические рекомендации  
для студентов факультета заочно-дистанционного обучения,  
обучающихся по направлению подготовки  
6.030101 – Социология

Издательство НУА

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

# **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические рекомендации  
для студентов факультета заочно-дистанционного обучения,  
обучающихся по направлению подготовки  
6.030101 – Социология

Харьков  
Издательство НУА  
2014

УДК 316.334.22(072+075.8)  
ББК 60.823.3p30-2  
С69

*Утверждено на заседании кафедры социологии  
Народной украинской академии.  
Протокол № 8 от 23.12.2013*

Авторы-составители: *Д. В. Недогонов, Е. Г. Михайлева*  
Рецензенты: д-р социол. наук *Е. А. Подольская*;  
канд. социол. наук *Т. В. Зверко*

Методичні рекомендації з вивчення навчального курсу «Соціально-економічні основи управління персоналом» в кредитно-модульній системі підготовки фахівців містять програму, плани семінарських занять, рекомендації щодо підготовки до занять, завдання для самостійної роботи, список рекомендованої літератури, питання з курсу.

С69 **Социально-экономические** основы управления персоналом : метод. рекомендации для студентов фак. заоч.-дистанц. обучения, обучающихся по направлению подготовки 6.030101 – Социология / Нар. укр. акад., [каф. социологии ; авт.-сост. : Д. В. Недогонов, Е. Г. Михайлева]. – Харьков : Изд-во НУА, 2014. – 56 с.

Методические рекомендации по изучению учебного курса «Социально-экономические основы управления персоналом» в кредитно-модульной системе подготовки специалистов включают программу, планы семинарских занятий, рекомендации по подготовке к занятиям, задания для самостоятельной работы, список рекомендуемой литературы, вопросы по учебному курсу.

**УДК 316.334.22(072+075.8)**  
**ББК 60.823.3p30-2**

© Народная украинская академия, 2014

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время успех любой организации, предприятия, учреждения зависит, прежде всего, от правильного управления человеческим капиталом. Вопросы, связанные с эффективностью такого управления приобретают все большую актуальность в современных условиях. Среди всех существующих в организации ресурсов человеческий ресурс является одним из наиболее важных, поскольку он выступает не только основным субъектом управленческой деятельности, но и особым объектом управления.

Эффективное управление персоналом позволяет организации не только получать прибыль от непосредственной деятельности, но и постоянно совершенствоваться в условиях динамично развивающегося рынка. Процессы управления персоналом одинаково важны для организаций любой формы собственности, масштаба и профиля деятельности.

Особое место в изучении процессов управления персоналом занимает социологическое знание. Именно с помощью социологии становится возможным анализ проблем и процессов управления персоналом с позиции социальных отношений, регулируемых целым комплексом социальных механизмов и норм.

Курс «Социально-экономические основы управления персоналом» – теоретико-практический курс, в который интегрированы практические элементы системы управления персоналом организации с учетом лучших теоретических, методических и практических разработок отечественной и зарубежной школ управления человеческим капиталом.

Цель курса – формирование у студентов целостного представления о системе работы с персоналом организации и возможностях использования в ней социологического знания.

В результате изучения курса студенты должны знать: особенности управления персоналом как науки и практической деятельности; структуру персонала; основные методологические подходы к организации работы с персоналом в организации; модели управления персоналом; требования к организации деятельности по управлению персоналом; требования и подходы к управлению формированием персонала организации; основные методы деловой и личностной оценки персонала; типы карьеры персонала, способы его развития и адаптации.

Основными методами обучения являются лекции, семинарские и практические занятия, самостоятельная работа с литературой, материалами исследований, проблемные дискуссии, выполнение индивидуальных заданий, кейс-стади.

Дисциплина «Социально-экономические основы управления персоналом» имеет тесные межпредметные связи с такими дисциплинами, как «Социология управления», «Социология организаций», «Экономическая социология», «Социология общественного мнения», «Трудовое право» и предполагает опору на базовые социологические знания, полученные в ходе изучения «Общей социологической теории».

## ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ И ОЦЕНИВАНИЯ

Данное методическое пособие адаптировано для обучения по кредитно-модульной системе. Курс содержит три модуля, каждый из которых предполагает освоение определенного теоретического материала, выполнение индивидуальных заданий и самостоятельной работы. Первый модуль направлен на формирование общих представлений о методологии управления персоналом. Знакомство с его материалом призвано сформировать системное представление о принципах, закономерностях, концепциях и методах управления персоналом. Второй модуль направлен на изучение процессов управления персоналом как системы. В его рамках студенты смогут познакомиться с существующими на сегодняшний день теоретическими конструктами системы управления персоналом, их практическим преломлением на конкретные подсистемы, а также рассмотреть особенности стратегического, тактического и оперативного управления персоналом. Третий модуль показывает особенности технологий управления персоналом сточки зрения анализа организации как социально-экономической системы. В нем представлен материал, отражающий специфику управления формированием персонала организации, адаптацией персонала, мотивацией и стимулированием трудовых поведений, типов и моделей карьеры и др. Все модули логично связаны между собой и предполагают последовательное изучение.

Общая оценка успешности обучения складывается из следующих составляющих:

- Работа на семинаре – до 3 баллов (max – 30)
- Выполнение индивидуальных заданий (4 задания) – (5+5+7+8) (max – 25)
- Модульный контроль – до 5 баллов (3 по 5 баллов) (max – 15)
- Экзамен – до 30 баллов

Предполагается, что все студенты должны получить баллы за подготовленность и работу на каждом семинарском занятии. В случае его пропуска занятие отрабатывается в индивидуальном порядке. Обязательным является и выполнение всех индивидуальных заданий, а также прохождение модульного контроля.

Выполнение заданий и подготовка к семинарским занятиям проводится с опорой на основную и дополнительную литературу, которая представлена в списке по курсу и имеется в библиотеке ХГУ «НУА», а также в других библиотеках г. Харькова и в сети Интернет.

Модульный контроль проходит в письменной форме.

Допуск к экзамену как форме итогового контроля по курсу осуществляется при наличии баллов за все семинарские занятия, индивидуальные задания и модульные контроли.

По итогам работы в ходе изучения курса выставляется итоговая оценка в соответствии со следующей шкалой оценивания:

<i>По шкале ECTS</i>	<i>Характеристика по национальной шкале</i>	<i>По национальной шкале</i>	<i>По шкале ХГУ «НУА»</i>
A	ОТЛИЧНО – отличное освоение материала, его овладение с незначительными неточностями	5 отлично	85–100
B	ОЧЕНЬ ХОРОШО – овладение материалом на уровне значительно выше среднего с отдельными ошибками	4 хорошо	75–84
C	ХОРОШО – в целом курс освоен, но имеются некоторые слабые места	4 хорошо	65–74
D	УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – курс освоен неплохо, но со значительным количеством недостатков	3 удовлетворительно	57–64
E	ДОСТАТОЧНО – усвоение материала удовлетворяет минимальным требованиям	3 удовлетворительно	50–56
FX	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – нужно поработать, прежде чем пересдать	2 неудовлетворительно	25–49
F	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – необходима серьезная дальнейшая работа, обязательно повторное прослушивание курса	2 неудовлетворительно	0–24

## ПРОГРАММА КУРСА

### Тематический план

Темы	Кол-во часов				Форма контроля
	Всего	Лекции	Семинары	Сам. раб.	
<b>Модуль 1. Методология управления персоналом</b>					
1. Управление персоналом как наука и практическая деятельность	6	2	2	15	собеседование
2. Персонал организации как объект и субъект управления	13	-	2	15	собеседование, выполнение инд. задания
3. Мировой опыт и украинская практика управления персоналом	11	-	2	15	собеседование
<b>Модуль 2. Стратегические аспекты управления персоналом</b>					
4. Система управления персоналом организации	9	2	2	15	собеседование
5. Стратегическое управление персоналом организации	11	2	2	15	собеседование, выполнение инд. задания
<b>Модуль 3. Технологии управления персоналом</b>					
6. Управление процессом формирования персонала организации	16	2	2	15	собеседование, выполнение инд. задания
7. Адаптация персонала	8	-	2	15	собеседование
8. Размещение и перемещение персонала. Управление деловой карьерой персонала	11	-	2	15	собеседование
9. Развитие персонала организации	13	2	2	15	собеседование, выполнение инд. задания
10. Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала	10	-	2	15	собеседование
<b>Всего</b>	<b>180</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>150</b>	

# Содержание курса

## *Модуль 1. Методология управления персоналом*

### **Тема 1. Управление персоналом как наука и практическая деятельность**

Актуальность изучения курса «Основы управления персоналом». Предмет и объект науки управления персоналом. Методы и язык науки управления персоналом. Структура и проблемное поле курса. Задачи и функции курса. Принципы и закономерности управления персоналом. Методы управления персоналом.

### **Тема 2. Персонал организации как объект и субъект управления**

Сущность и содержание понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры», их сходство и отличие. Преимущества использования понятия персонал в рамках курса. Структура персонала современной организации, субъекты и объекты управления. Основные виды структуры персонала организации. Социальная структура персонала. Свойства персонала как субъекта управления. Рассмотрение персонала организации как социального института. Система работы с персоналом (кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптация и обучение персонала).

### **Тема 3. Мировой опыт и украинская практика управления персоналом**

Сущность и содержание понятия «управление персоналом». Анализ концепций управления персоналом. Современная концепция управления персоналом организации. Факторы, влияющие на управление персоналом в организации. Философия организации и философия управления персоналом. Особенности японской, английской и американской моделей управления персоналом. Достоинства и недостатки использования зарубежного опыта управления персоналом в отечественной практике.

## *Модуль 2. Стратегические аспекты управления персоналом*

### **Тема 4. Система управления персоналом организации**

Система управления персоналом организации: сущность, структура, цели и функции. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Особенности деятельности современной службы управления персоналом: структура, качественный и количественный состав, основные функции и направления деятельности. Основные критерии оценки деятельности службы управления персоналом. Требования к специалистам службы управления персоналом. Роль и значение деятельности менеджера по персоналу в управлении персоналом организации.



## **Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации**

Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом организации. Понятие «стратегическое управление», «стратегическое управление персоналом», «стратегия управления персоналом», «система стратегического управления персоналом». Стратегическое управление организацией как предпосылка стратегического управления персоналом. Принципы стратегического управления. Основные этапы стратегического управления. Система стратегического управления персоналом организации. Цели и задачи стратегического управления персоналом. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Сущность и особенности реализации стратегии управления персоналом организации. Основные свойства стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом. Разработка стратегического плана управления персоналом. Методы стратегического управления.

### ***Модуль 3. Технологии управления персоналом***

## **Тема 6. Управление процессом формирования персонала организации**

Анализ кадрового потенциала организации. Планирование персонала: цели, задачи, основные виды и стадии. Особенности стратегического, тактического и оперативного планирования персонала. Планирование и прогнозирование потребности в персонале. Концептуальные подходы к анализу рабочих мест. Внешний и внутренний источники привлечения персонала. Способы найма на работу. Преимущества и недостатки найма временных работников. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Механизм профессионального отбора персонала. Методы оценки и отбора кандидатов на вакантную должность. Принципы профессионального подбора персонала. Особенности формирования и управление резервом персонала организации.

## **Тема 7. Адаптация персонала**

Концептуальные подходы к определению понятия «адаптация». Адаптация персонала. Адаптация работника. Виды адаптации персонала организации. Этапы адаптации персонала. Испытательный срок как основной период адаптации нового сотрудника организации. Программа введения в должность. Особенности управления адаптацией персонала. Субъекты управления адаптацией персонала. Наставничество и консультирование как формы управления процессом адаптации персонала. Функции менеджера по персоналу в управлении адаптацией работников.

## **Тема 8. Размещение и перемещение персонала. Управление деловой карьерой персонала**

Сущность понятий «размещение» и «перемещение» персонала. Методы расстановки персонала. Концептуальные подходы к определению понятия «карьера». Понятие и сущность деловой карьеры. Сходства и отличия понятий «карьера» и «служебно-профессиональный рост». Типология карьеры. Модели карьеры «трамплин», «лестница», «перепутье», «змея» (по Егоршину А. П.). Основные этапы карьеры. Подходы к анализу факторов, которые оказывают воздействие реализации карьеры (Подмарков В. Г., Панюков В. С. и Бархатная С. М., Калмык В. А., Лукашевич М. П.). Механизм управления деловой карьерой персонала. Субъекты и объекты в процессе управления карьерой. Система управления деловой карьерой персонала.

## **Тема 9. Развитие персонала организации**

Основные понятия и концепции профессионального развития. Концепция профессионального обучения. Концепция многопрофильного обучения. Концепция личностно-ориентированного обучения. Алгоритм процесса профессионального обучения. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Особенности японского и американского подходов к обучению персонала. Роль службы управления персоналом в организации обучения работников. Функции менеджера по персоналу в обучении работников организации. Повышение квалификации и переквалификация персонала работников организации. Государственные программы обучения персонала.

## **Тема 10. Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала**

Сущность понятия «оценка персонала». Оценка потенциала сотрудника. Оценка результатов работы персонала организации. Деловая оценка персонала. Факторы, которые учитываются при проведении оценки результативности работы. Показатели оценки результатов работы. Основные традиционные методы оценки результатов работы управленческих работников. Инновационные методы оценки персонала. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом. Факторы качества работы.

# ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

## *Модуль 1. Методология управления персоналом*

### **Тема 1. Управление персоналом как наука и практическая деятельность**

#### *План*

1. Объект и предмет управления персоналом как науки и как практической деятельности.
2. Принципы и закономерности управления персоналом.
3. Методы управления персоналом.

#### *Основная литература*

1. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. для вузов] / А. П. Егоршин ; Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2001. – 716 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 695 с.
3. Козорезов Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом / Д. Козорезов // Упр. персоналом. – 1999. – № 5. – С. 33–41.
4. Лукичева Л. И. Управление персоналом : курс лекций / Л. И. Лукичева. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2007. – 264 с.
5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. – М. : Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2000. – 260 с.
6. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для студентов экон. специальностей / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев ; Ком. труда и занятости правительства Москвы ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М. : Финстатинформ, 1997. – 877 с.

#### *Дополнительная литература*

7. Кибанов А. Наука управления персоналом развивается [Электронный ресурс] / А. Кибанов. – Режим доступа : [http://otiss.boom.ru/txts/05\\_06/SK05\\_06\\_50.htm](http://otiss.boom.ru/txts/05_06/SK05_06_50.htm)
8. Мехдиев Ш. З. Основные методы управления персоналом организации [Электронный ресурс] / Ш. З. Мехдиев. – Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=906>
9. Наврузов Ю. Управління людськими ресурсами : навч. модуль / Ю. Наврузов ; Консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні. – 2-е вид., допов. – К. : Б. в., 2000. – 84 с.
10. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам : задачи и структура кадровой службы : упр. дисциплинар. отношениями : организац. деятельность отд. персонала : образцы кадровых док. / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА–ИНФРА-М, 1998. – 522 с.



## Методические рекомендации по изучению темы «Управление персоналом как наука и практическая деятельность»

При изучении данной темы принципиально важным видится четкое выделение акцентов ее актуальности для современной социальной практики. Систематизация факторов актуализации проблематики управления персоналом позволит в ходе изучения курса акцентировать внимание на тех зонах, которые непосредственно связаны со значением такого рода деятельности в современных условиях.

Важность такой систематизации видится и в связи с тем, что изучение материала данной темы предполагает формирование устойчивого восприятия работы с персоналом как междисциплинарной сферы, успех в которой зависит и от знания психологических аспектов человеческой деятельности, и от умения проводить социологические исследования в организации, и от знания трудового законодательства и т. д. Поэтому как практическая деятельность сфера управления персоналом предполагает использование целого ряда наук.

Однако она имеет и свои методологические особенности, которые позволили сформироваться управлению персоналом как науке. При изучении данного аспекта можно обратить внимание на ее объект и предмет, принципы и закономерности.

При рассмотрении управления персоналом необходимо определить факторы, под влиянием которых развиваются эти направления. Среди них можно выделять социетальные факторы, связанные с ментальностью, традициями, культурными особенностями нашего общества и соответственно сферы управления; индивидуальные, детерминируемые их опытом работы, образованием и др. Студенты-заочники имеют возможность познакомиться с обозначенными специфическими акцентами в сфере управления персоналом, обращаясь не только к источникам, рекомендованным в теме, но и личному опыту работы на различных предприятиях и в организациях. Данный опыт необходимо совмещать с теоретическим материалом и выделять особенности воздействия тех или иных факторов на процессы управления персоналом.

При изучении данной темы важным видится четкое ориентирование в системе литературных источников по проблемам управления персоналом. Их сегодня можно условно разделить на три группы: первая – учебники и учебные пособия, вторая – статьи в периодических изданиях и третья – результаты исследовательских работ, представленных в виде отчетов или диссертационных исследований. Безусловно, первая группа важна для теоретического осмысления материала, вторая и третья имеют принципиальное значение для практических аспектов работы с персоналом.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность управления персоналом как науки и как практической деятельности;

- основные характеристики процесса управления персоналом;
- объект и предмет науки по управлению персоналом;
- принципы, закономерности и методы управления персоналом.

*Уметь:*

– использовать принципы, закономерности и методы управления персоналом при решении ситуационных заданий.

**Основные категории темы:** управление персоналом, методы управления персоналом, принципы управления персоналом, закономерности управления персоналом.

## **Тема 2. Персонал организации как объект и субъект управления**

### *План*

1. «Персонал», «кадры», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» – сущность понятий.
2. Основные свойства персонала.
3. Социальная структура персонала.
4. Аналитическая и статистическая структура персонала.
5. Классификации персонала.
6. Виды и типы персонала.

### *Основная литература*

1. Беляцкий И. П. Менеджмент персонала 2000 / И. П. Беляцкий, С. Б. Велесько, П. М. Ройша. – Минск, 1998. – 150 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – 240 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. для вузов] / А. П. Егоршин ; [Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса]. – Н. Новгород, 2001. – 716 с.
4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. – М. : Юрайт, 2014. – 513 с.
5. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
6. Управление персоналом организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / М-во общ. и проф. образования РФ ; Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 510 с.
7. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин ; Межрегион. заоч. ун-т упр. персоналом. – К., 1993. – Кн. 2 : Подбор, обучение и развитие персонала. – 200 с.

## Дополнительная литература

8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 495 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 695 с.
10. Недогонов Д. В. Функционализм производства как базовый параметр классификации производственного персонала / Д. В. Недогонов // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.». – Х., 2007. – Т. 13, кн. 1: Актуальні проблеми освіти. – С. 165–175.
11. Соловьев А. В. Классификация персонала [Электронный ресурс] / А. В. Соловьев. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/node/1342>
12. Фролова Т. А. Классификация и структура персонала предприятия [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова. – Режим доступа : [http://www.aup.ru/books/m170/2\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m170/2_1.htm)



### **Методические рекомендации по изучению темы «Персонал организации как объект и субъект управления»**

При изучении данной темы важно разобраться с понятийным аппаратом. Ведь в отечественной науке и практике термин «персонал» является относительно новым, пришедшим на смену таким понятиям, как трудовой коллектив, кадры и др. Однако важно не просто заменить одни понятия другими, сколько понять, где и когда их использование уместно и оптимально.

Так, в современной управленческой практике понятие «кадры» носит формализованный, обезличенный характер и чаще всего описывает сотрудников организации с точки зрения их общих, типичных характеристик. Такой ракурс важен для организации при ее описании в ходе отчетов, формировании отраслевых показателей, элементарной проверке (или самопроверке) на соответствие сотрудников характеру целевой направленности деятельности организации, формировании потенциального плана замещения сотрудников при воздействии демографических факторов, планировании повышения квалификации для сотрудников и т. д. Однако очевидно, что в современных условиях таких характеристик недостаточно для организации полноценной работы с сотрудниками организации: ведь в современных условиях даже выпускники с одинаковыми дипломами и опытом работы обладают целым рядом различающих их компетенций, описать которые становится возможным посредством персонифицированных характеристик. Здесь и приходит на помощь понятие «персонал».

Различие между обозначенными понятиями в значительной мере отражает и акценты в работе с коллективом организации. Поэтому дополнить свое представление об их различии можно опираясь на анализ функций той организации, в которой Вы работаете.

Термины «человеческие ресурсы» и «трудовые ресурсы» чаще используются на макро уровне анализа – на уровне регионов, стран и т. д. Однако, если использование второго понятия и ограничивается макро уровнем, то первое может применяться и для описания организации. Детальное знакомство с данными понятиями следует осуществить через словари.

Таким образом, важно с помощью определений в справочной литературе выявить различия между обозначенными понятиями и определить их сферу применения. Данная информация определяет и успешность освоения материала темы, связанного со свойствами персонала. Эти свойства сегодня определяются не только образовательными, квалификационными или профессиональными характеристиками, но и личностными особенностями, что предполагает выбор технологий работы с различными категориями персонала.

Важно понимать, что различные свойства персонала могут формировать различные структуры персонала в организации, которые представляют интерес для руководителя в зависимости от целей и задач организации на нынешнем этапе. В наиболее общем виде говорят о социальной структуре, которая формируется на основе базовых социальных характеристик персонала. При изучении этой структуры необходимо актуализировать знания, полученные в рамках общей социологической теории.

Структура персонала может быть также аналитической и статистической. И если одна из них отражает структуру персонала в разрезе видов деятельности, то другая носит характер, позволяющий отслеживать динамику развития персонала, анализировать широкий набор его характеристик на соответствие потребностям организации и внешней среды.

В целом, некоторая универсальность категории «персонал» позволяет использовать его во всех сферах жизнедеятельности общества, а это, в свою очередь, определяет разнообразие классификаций персонала, его видов и типов. Для освоения данного материала следует изучить существующие классификации персонала, что должно привести к видению типовых категорий персонала и специфических. Первые могут применяться для всех организаций (например, управленческий персонал). Вторые используются для особых сфер, видов деятельности (например, производственный персонал). Кроме того, следует помнить, что классифицировать персонал организации можно по любому его признаку, который важен для принятия решений в отношении персонала организации.

Данная тема в значительной степени интегрирует в себе теоретические и практические аспекты, поэтому при ее изучении важно активно обращаться к сопоставлению собственного практического опыта и теоретических положений. Возможно, перед семинаром в он-лайн режиме обсудить с группой некоторые аспекты типологии персонала для лучшего понимания его разнообразия.

Освоение материала данной темы важно для последующего овладения технологиями управления персоналом, их выбора в процессе управления. Ведь персонал организации выступает и объектом, и субъектом управления.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы»;
- основные свойства персонала;
- различные типы структур персонала;
- классификации, виды и типы персонала.

*Уметь*:

- выделять основные свойства персонала конкретной организации;
- описывать социальную структуру персонала конкретной организации;
- вычленять параметры аналитической и статистической структур конкретной организации;
- выстраивать классификации персонала конкретной организации.

**Основные категории темы:** персонал, кадры, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, человеческий капитал, свойства персонала, социальная структура персонала, аналитическая и статистическая структура персонала, виды персонала.

### **Тема 3. Мировой опыт и украинская практика управления персоналом**

#### *План*

1. Анализ концепций управления персоналом.
2. Философия организации и философия управления персоналом.
3. Особенности японской, английской и американской моделей управления персоналом.
4. Практика управления персоналом в Украине.

#### *Основная литература*

1. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2003. – № 8. – С. 72–75.
2. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев. – М. ; Екатеринбург : Изд-во Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова : Деловая кн., 1998. – 232 с.
3. Крамаренко Ю. Служба управления персоналом отечественной фирмы: о методологии и последовательности действий по ее организации [В России] / Ю. Крамаренко // Упр. персоналом. – 1999. – № 9. – С. 41–44.
4. Михайлева Е. Г. Управление человеческими ресурсами : проблема вхождения Украины в мировое сообщество (на примере Харьковского региона) : отчет об исследовании / Е. Г. Михайлева ; Харьк. гуман. ун-т «Нар. укр. акад.». – Х., 2004. – 151 с.



5. Михайлова К. Г. Управління людськими ресурсами : проблеми входження України у світове товариство (на прикладі Харк. регіону) / К. Г. Михайлова // Український бізнес ХХІ століття : реалії, проблеми, перспективи: щорічник досліджень консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К. : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2004. – С. 211–266.

6. Михайлова К. Г. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося : зміна ставлення до людського ресурсу за нових умов функціонування організацій / К. Г. Михайлова // Синергия. – 2004. – № 1. – С. 16–24.

7. Старобинский Э. Управление персоналом в Японии / Э. Старобинский // Упр. персоналом. – 1999. – № 10. – С. 25–29.

8. Управление персоналом в ракурсе современных социальных трансформаций : монография / Е. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов, А. Н. Митина, О. В. Пастухова ; под. общ. ред. Е. Г. Михайлевой ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во «ТОВ «Щедра садиба плюс»», 2013. – 284 с.

### *Дополнительная литература*

9. Американский опыт и украинская практика трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/ct/ct006.html>

10. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников [Электронный ресурс] / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов. – Режим доступа : [http://polbu.ru/zhuravlev\\_uprperson/](http://polbu.ru/zhuravlev_uprperson/)

11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / Кибанов А. Я. ; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.



### **Методические рекомендации по изучению темы «Мировой опыт и украинская практика управления персоналом»**

При изучении данной темы важными видятся три базовых направления мышления: освоение важнейших для организации элементов концептуальных основ ее функционирования, в том числе и в сфере управления (концепция управления персоналом, философия организации и философия управления персоналом); освоение особенностей управления персоналом в различных странах (особенно в тех, которые стали классическими в своем роде); критическое осмысление возможностей использования существующих моделей управления персоналом для управленческих практик в Украине.

Работа в первом направлении предполагает ознакомление с литературой, в которой проводится определение сущности, элементов и функций концепции управления персоналом, философии организации и философии управления персоналом. Все эти элементы являются базовыми для стратегического управления персоналом – они определяют общее отношение к персоналу, его место в сис-

теме управления. Данные элементы тесно связаны с деятельностью организации по решению ряда других задач – имиджевых, по установлению связей с общественностью, маркетинговых и др. В решении этих задач организация опирается на единые принципы, нормы и т. д. Поэтому для формирования системного взгляда на процесс управления персоналом и освоения его технологий необходимым представляется не только акцент на конкретных характеристиках персонала и организации, о которых велась речь в предыдущих темах, но и концептуальном видении этого направления деятельности.

Решению этой задачи способствует и понимание феномена философии организации, при изучении которого важно использовать материал таких специальных социологических теорий, как социология организаций и социология управления.

При рассмотрении материала данной темы важно активно включать социологическое мышление и социологическое воображение, которые позволяют понять, что управление персоналом в организации осуществляется под воздействием множества факторов, часть которых лежит за пределами организации и слабо поддается какому-либо влиянию. К таким факторам относятся исторические особенности, культура, менталитет и др. Благодаря таким факторам и сформировались классические модели управления персоналом.

Изучение классических моделей управления персоналом важно с точки зрения установления связи между макрофакторами развития обществ и современными практиками, а это, в свою очередь, может стать определяющим в деятельности по управлению персоналом. Поэтому важно при изучении классических моделей видеть в них не только управленческие особенности, но и потенциальные возможности (например, конкуренция в американской модели, беспрекословное уважение к старшим в японской модели и т. д., которые в чистом виде не могут быть реализованы в Украине).

При изучении практики управления персоналом в Украине важно ознакомиться с широким кругом публикаций по данному вопросу, в которых изложены практические особенности решений в конкретных организациях. Важно проработать результаты социологических исследований, посвященных этой проблематике (прежде всего, проводящихся кафедрой социологии ХГУ «НУА»). Следует обратить внимание на различия практик управления персоналом в различных сферах, видах организаций. При этом важно попытаться «наложить» матрицу классических моделей управления персоналом на украинскую практику. Решить эту задачу частично предстоит в ходе дискуссии на семинарском занятии, однако это требует особой подготовки: подбор примеров из личного опыта, их авторский анализ и общая оценка. Поскольку данная тема, как и предыдущая, выносится на семинар на основе самостоятельного изучения, ценным может быть предварительное обсуждение он-лайн в группе.

В целом, реализация обозначенных в начале трех базовых задач при изучении данной темы позволит сформировать «портфель» сильных и слабых сторон практических моделей управления персоналом, что станет полезным при изучении технологий управления персоналом.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность концепций управления персоналом;
- сущность и компоненты философии организации и философии управления персоналом;
- особенности японской, английской и американской моделей управления персоналом;
- особенности украинской практики управления персоналом.

*Уметь*:

- использовать концепции управления персоналом при решении ситуационных заданий;
- конструировать основы философии управления персоналом для конкретной организации;
- выделять сильные и слабые стороны управленческих практик в Украине.

**Основные категории темы:** концепция управления персоналом, философия организации, философия управления персоналом, японская модель управления персоналом, английская модель управления персоналом, американская модель управления персоналом.

## ***Модуль 2. Стратегические аспекты управления персоналом***

### **Тема 4. Система управления персоналом организации**

#### *План*

1. Система управления персоналом организации: сущность, структура, цели и функции.
2. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
3. Служба по управлению персоналом организации: основные цели, качественный и количественный состав.

#### *Основная литература*

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практическое пособие кадровика / В. М Анисимов // Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.
2. Васильева И. И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии (на примере энергетики) / И. И. Васильева, Е. И. Рожков // Упр. персоналом. – 2003. – № 8. – С. 37–39.
3. Домбровская И. Возможности HR-систем: мифы и реальность / И. Домбровская // Упр. персоналом. – 2005. – № 8. – С. 38–41.
4. Дубова І. П. Підготовка менеджерів у сфері людських ресурсів / І. П. Дубова // Економіка і упр. – 2003. – № 1. – С. 102–106.

5. Жидков А. Системный подход к управлению персоналом / А. Жидков, Л. Полтавец // Бизнес-Информ. – 1997. – № 17. – С. 49–51.
6. Кибанов А. Я. Система управления персоналом : учеб.-практ. пособие / Кибанов А. Я. – М. : Проспект, 2013. – 64 с.
7. Лукичева Л. И. Характеристика системы управления персоналом / Л. И. Лукичева // Управление персоналом : курс лекций. – М. : Омега-Л, 2007. – С. 22–30.

### *Дополнительная литература*

8. Гармашев А. А. Организационный и кадровый аудит / А. А. Гармашев. – К. : Медиапро, 2003. – 87 с.
9. Козлов А. А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики / А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 46–54.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Упр. персоналом. – 2002. – № 1. – С. 36–37.
11. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам : задачи и структура кадровой службы, упр. дисциплинар. отношениями, организац. деятельность отд. персонала, образцы кадровых док. / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 522 с.



### **Методические рекомендации по изучению темы «Система управления персоналом организации»**

Тема «Система управления персоналом» предполагает освоение навыков преломления теоретических концептуальных положений по управлению персоналом на конкретную организацию. При изучении этой темы важно понимать, что теоретические модели, положения, подходы, сложившиеся в современной науке по управлению персоналом, модифицируются при реализации задач формирования системы управления персоналом в организации.

Система управления персоналом – это целый комплекс концептуальных и практических компонентов, созданных под требования той или иной организации. Именно поэтому одинаковые теоретические модели могут по-разному проявлять себя в различных организациях, а определяющим фактором их построения выступают цели и характер деятельности организации, включая ее философию. Иллюстрации к данному факту каждый студент может подобрать, исходя из собственного практического опыта.

Для освоения данной темы важно изучить классический взгляд на систему управления персоналом – систему, охватывающую все направления работы: от подбора до высвобождения персонала, от планирования потребности организации в персонале до поддержания корпоративной культуры, от мониторинга персонала до его развития и т. д. Наиболее полно система работы с персоналом представлена поиском, отбором, адаптацией, развитием, оценкой персонала, планированием его

карьеры, поддержанием социально-психологического климата, развитием корпоративной культуры, мониторингом персонала, ведением кадровой документации и др. Необходимо понимать, что только знание всех направлений работы с персоналом позволит сформировать эффективную систему работы с персоналом в организации и подобрать соответствующие методы работы с ним. При этом у студентов может сложиться впечатление, что такое понимание системы управления персоналом – только теоретическая модель. Поэтому важно проработать литературные источники по практическим аспектам управления персоналом, приведенные в рекомендуемом списке, а также систематизировать личный опыт вовлеченности в процессы управления персоналом. Обобщение данных материалов позволит более детально разобраться в изучаемой теме.

Важным является и овладение принципами и методами построения работы с персоналом. Именно они, с организационной точки зрения способствуют стабилизации системы управления персоналом организации. Для освоения принципов и методов необходимо проработать литературу и систематизировать материал, представленный в ней и предложенный на лекции. Целесообразно составить таблицу или схему, в которой отразить изученный материал. Это позволит эффективно использовать его для изучения последующих тем и для выполнения индивидуальных заданий.

Важно понимать, что система управления персоналом тесно связана с управленческими особенностями организации в целом, стилем управления, поэтому при ее формировании не могут быть реализованы иные подходы. Здесь вновь необходимо использование положений такой специальной социологической теории, как социология управления, которые важно сопоставить с личным опытом.

Организационно система работы с персоналом сосредоточена в службе по управлению персоналом. Важно осознавать, что она может носить разное название, иметь различный размер и выполнять разный набор функций. Главное – она должна покрывать организацию работы по управлению персоналом. При этом в организациях малого масштаба – до 50 человек – данная функция чаще всего реализуется руководителем. Отдельная должность создается при возрастании численности сотрудников. Наряду с этим, следует помнить, что структура службы по управлению персоналом может быть сложной – с подотделами и департаментами, или дифференциация функций в ней может быть представлена разнообразием должностей (например, специалист по найму персонала, специалист по оценке персонала, специалист по развитию персонала и т. д.). Важным является и вопрос о знаниях, необходимых специалистам по работе с персоналом. Здесь принципиально понимать, что, исходя из функций по работе с персоналом, образование должно носить комплексный характер: важно обладать психологическими, социологическими, правовыми, экономическими знаниями, владеть прикладными информационными пакетами по работе с персоналом. Данные требования становятся определяющими при формировании службы по персоналу. Для оценки реальных практик управления персона-

лом важным видится и анализ функций по работе с персоналом в конкретных организациях. Изначально он может быть идентичен в 1-2 организациях, поэтому при изучении темы необходимо обобщить опыт нескольких организаций и проанализировать его с точки зрения функциональных нагрузок. Хорошее понимание данной темы может стать основой для разработки рекомендаций для усовершенствования функционирования сектора по работе с персоналом в организации, где Вы работаете.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность, структуру, цели и функции системы управления персоналом организации;
- основные принципы и методы построения системы управления персоналом;
- основные цели, качественный и количественный состав службы по управлению персоналом.

*Уметь*:

- использовать принципы и методы построения системы управления персоналом для конкретной организации;
- определять перечень и объем функций, необходимых в системе по работе с персоналом в конкретной организации;
- определять численность и структуру службы по управлению персоналом для конкретной организации.

**Основные категории темы:** система управления персоналом организации, принципы построения системы управления персоналом организации, методы построения системы управления персоналом организации, служба по управлению персоналом организации.

## **Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации**

### *План*

1. Сущность понятий «стратегическое управление», «стратегическое управление персоналом».
2. Принципы стратегического управления.
3. Основные этапы стратегического управления.
4. Анализ факторов внешней и внутренней среды.
5. Методы стратегического управления.
6. Кадровая политика организации.

### *Основная литература*

1. Вакуленко А. Концепция управления персоналом в системе менеджмента качества / А. Вакуленко // Персонал. – 2001. – № 2. – С. 31–34.

2. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 39–48.
3. Гримблат С. Стратегия управления персоналом (взгляд из будущего в будущее) / С. Гримблат, М. Воронов. – К. : Ника-Центр, 2004. – 190 с.
4. Кибанов А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : Проспект. 2013. – 64 с.
5. Лукичева Л. И. Кадровые стратегии организации / Л. И. Лукичева // Управление персоналом : курс лекций. – М. : Омега-Л, 2007. – С. 37–42.
6. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Пробл. теории и практики упр. – 2002. – № 5. – С. 99–105.
7. Михайлева Е. Г. Составляющие современной кадровой политики организации в эмпирическом измерении / Е. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов // Вісн. післядиплом. освіти. – 2007. – № 7. – С. 133–141.
8. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : монография / Г. В. Щекин. – К., 1997. – 175 с.

### *Дополнительная литература*

9. Гаврилова О. Учет ожиданий и управление поведением менеджеров среднего звена при реализации стратегических альянсов / О. Гаврилова // Упр. персоналом. – 2003. – № 1. – С. 37–41.
10. Ильченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ильченко // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 18–20.
11. Кінах А. Стан та перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України / А. Кінах // Вища школа. – 2005. – № 2. – С. 5–15.
12. Новиков Д. А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем / Д. А. Новиков. – М. : Фонд «Проблемы управления», 1999. – 150 с.
13. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси // Упр. персоналом. – 2002. – № 1. – С. 34–35.



### **Методические рекомендации по изучению темы «Стратегическое управление персоналом организации»**

Изучение данной темы предполагает понимание того, что стратегическое управление персоналом – перспектива работы с персоналом на длительный период, которая может быть рассчитана на долгосрочный результат. Поэтому для освоения данной темы важным видится ознакомление с факторами, влияющими на формирование такой стратегии – факторами внешней среды и внутренним факторами организации. Их особенности и будут определять стратегические возможности работы с персоналом.

Важным при изучении этой темы является обращение к положениям социологии управления как специальной социологической теории, поскольку в ней рассматриваются принципы, методы и этапы стратегического управления.

Актуализация этих знаний позволит преломить их на сферу управления персоналом. Следует понимать, что стратегическое управление персоналом нацелено на конкретный результат, под который и выстраиваются планы работы на ближайшую перспективу. Стратегическое управление должно учитывать потенциальные возможности организации и ее персонала. Оно должно включать в себя не только планируемые цели и результаты, но и формы и методы контроля, которые позволят сохранять приверженность необходимой стратегии всех решений в сфере управления персоналом (например, при стратегической линии формирования кадрового резерва из внутренних ресурсов организации, назначении на те или иные должности, в первую очередь, будут носить характер внутренних перемещений, а лишь в случае отсутствия подходящего кандидата внутри организации будут задействованы внешние ресурсы).

Необходимо обратить внимание на то, что реализация стратегического управления персоналом является поэтапной, и реализация всех этапов во многом является залогом успешности такого планирования. Анализ опыта организации, где Вы работаете, обогатит понимание данной темы.

При изучении материала важно помнить, что на эффективность стратегического управления персоналом влияет целый ряд факторов, которые в общем виде можно представить как факторы внешней среды и факторы внутренней среды. Внимательное выделение этих факторов, их группировки, представленные в различных литературных источниках, могут быть дополнены из сферы практического опыта и наблюдений за деятельностью различных организаций. Наряду с этим, систематизация таких факторов позволит найти им практическое применение в сфере управления персоналом конкретной организации и при выполнении индивидуальных заданий – именно они могут стать детерминантами принятия тех или иных решений в отношении персонала. Следует ознакомиться с публикациями, в которых представлен опыт реализации управленческих стратегических решений и определить факторы, которые наиболее актуальны для современного этапа развития управления персоналом в целом, и в частности в Украине.

Необходимо обратить внимание на то, что принципиально важным в стратегическом планировании является аналитическая работа в различных направлениях, поэтому к ней можно привлекать различных сотрудников, обладающих знаниями и умениями, позволяющими повысить эффективность такой работы. Проанализируйте, кто в Вашей организации привлекается к такого рода деятельности.

Концентрированное выражение стратегического управления персоналом получает в кадровой политике организации, где представлены и концептуальные, и методические, и инструментальные, и другие компоненты управления персоналом. Важно обратить внимание на то, что данные компоненты должны быть согласованы с общей философией организации, ее общим стратегическим планом развития и т. д. Безусловно, в кадровой политике должны быть представлены все направления работы с персоналом, которые осуществляются



в организации. По возможности познакомьтесь с кадровой политикой организации, где Вы работаете, выделите ее наиболее яркие элементы.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность понятий «стратегическое управление», «стратегическое управление персоналом»;
- принципы и методы стратегического управления;
- основные этапы стратегического управления;
- методы изучения факторов внешней и внутренней среды организации;
- сущность и компоненты кадровой политики организации.

*Уметь*:

- проектировать этапы стратегического планирования организаций;
- подбирать соответствующие методики и осуществлять анализ факторов внешней и внутренней среды для стратегического управления персоналом конкретной организацией;
- проектировать кадровую политику конкретной организации.

**Основные категории темы:** стратегическое управление, стратегическое управление персоналом, принципы стратегического управления персоналом, этапы стратегического управления, факторы внешней среды организации, факторы внутренней среды организации, методы стратегического управления, кадровая политика организации.

### *Модуль 3. Технологии управления персоналом*

#### **Тема 6. Управление процессом формирования персонала организации**

##### *План*

1. Анализ кадрового потенциала организации.
2. Планирование персонала.
3. Концептуальные подходы к анализу рабочих мест.
4. Внешний и внутренний источники привлечения персонала.
5. Механизм профессионального отбора персонала.
6. Особенности формирования и управление резервом персонала организации.

##### *Основная литература*

1. Боброва Л. Особенности оценки и отбора персонала на промышленных предприятиях в условиях кадрового дефицита / Л. Боброва // Упр. персоналом. – 2004. – № 8/9. – С. 40–43.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 48–56.

3. Горчакова В. Подбор персонала: искусство выбора и проблемы перебора? / В. Горчакова // Упр. персоналом. – 2002. – № 9. – С. 63–64.
4. Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу / М. Дашян // Упр. персоналом. – 2004. – № 20. – С. 47–49.
5. Магура М. И. Поиск и отбор персонала : настол. кн. для предпринимателей, рук. кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999. – 160 с.
6. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В. – М. : Юрайт, 2014. – 389 с.
7. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора персонала / Б. Ю. Хигир // Упр. персоналом. – 2003. – № 2. – С. 72–74.

### *Дополнительная литература*

8. Александрова Е. Кадровые агентства: нанимать или не нанимать? / Е. Александрова // Упр. персоналом. – 2004. – № 15. – С. 49–51.
9. Алексеева Н. Расправить крылья : дефицит специалистов рабочих профессий / Н. Алексеева // Инвестгазета. – 2007. – № 31. – С. 52–54.
10. Белозерова С. Незаполняемость вакансий – тревожный симптом / С. Белозерова // Человек и труд. – 2003. – № 6. – С. 60–62.
11. «Кадры решают все!» – оригинал речи И. В. Сталина в 1935 году, давшей начало крылатому выражению [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0056>
12. Лукичева Л. И. Комплектование кадров / Л. И. Лукичева // Управление персоналом : курс лекций. – М. : Омега-Л, 2007. – С. 22–30.



### **Методические рекомендации по изучению темы «Управление процессом формирования персонала организации»**

При изучении данной темы важно понимать, что она открывает модуль, относящийся к конкретным технологиям управления персоналом. Данные технологии определяют практический успех службы по работе с персоналом и само качество персонала организации. Наряду с этим, каждый из студентов уже непосредственно был вовлечен в данные технологии, поэтому использование собственного опыта должно помочь в изучении материала темы.

Тема по формированию персонала расставляет акценты на внутренних и внешних элементах деятельности по работе с персоналом. Следует помнить, что процесс формирования персонала определяется одновременно и потребностями организации, и возможностями рынка рабочей силы. Первые – потребности организации – связаны с расширением или перепрофилированием ее дея-

тельности, естественной текучестью кадров, изменением их общего качества и т. д. Причинами изменения потребностей организации в персонале могут быть как лежащие внутри нее (например, изменение структуры организации, ее менеджмента и т. д.), так и вне ее (например, изменения в законодательной базе, на рынке труда и др.). Проанализируйте, с какими потребностями была связана необходимость принять Вас на работу.

Анализ данного круга вопросов предполагает освоение сущности и составляющих кадрового потенциала организации. Именно благодаря ему процесс формирования персонала организации выстраивается в соответствии с той или иной стратегией. Исходя из возможных факторов, определяющих рассматриваемый процесс, осуществляется планирование персонала. Следует помнить, что данные процессы тесно связаны друг с другом и составляют единый алгоритм в рамках процесса формирования персонала организации.

Необходимо обратить внимание на то, что в реализации данной технологии управления персоналом принципиально важным является его конкретизация, что, в свою очередь, связано с моделями рабочих мест. Именно четкое понимание требований к той или иной должности позволяет максимально эффективно реализовать процедуры подбора и отбора персонала. При этом, следует помнить о том, что для различных должностей они будут разными (например, для поиска представителей рабочих профессий достаточно объявления в специализированных СМИ или центрах занятости, а для топ-менеджеров скорее всего необходимо воспользоваться услугами рекрутинговых агентств. При этом механизм отбора также будет отличаться в силу различных функциональных требований. Поэтому для качественного освоения данной темы необходимо изучить достаточно широкий спектр способов профессионального отбора персонала и его механизм в целом, что позволит на практике делать оптимальный выбор между ними (или в пользу их сочетания). Обратите внимание на реальное разнообразие данных способов, обращаясь к собственному опыту и опыту своих одноклассников. Можете заранее обсудить это в он-лайн режиме. При изучении данного материала важно обратить внимание на то, что могут существовать и различные подходы к модели рабочего места, что определяется особенностями должности, организации, ее сферой деятельности и рядом других факторов.

Принципиально помнить о том, что в ходе формирования персонала организации могут использоваться внешний и внутренний источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки практически зеркальны, поэтому важно четко знать специфику каждого из них. Использование того или иного источника привлечения персонала определяется целым рядом факторов, поэтому при изучении данного материала необходимо обратиться к материалам по курсам: «Менеджмент», «Социология управления», «Социология труда и трудовых коллективов», «Социология организаций».

Поскольку организация является открытой системой, то она постоянно взаимодействует с внешней средой, а в ней самой происходят динамичные изменения. В силу этого при изучении темы по формированию персонала органи-

зации важно обратить внимание на такой феномен как резерв персонала (или кадровый резерв), который формируется на основе имеющегося и развивающегося потенциала работников, с учетом кадровых изменений в организации. Управление данным резервом является составной частью механизма формирования персонала организации.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность, назначение и механизмы формирования персонала организации;
- сущность кадрового планирования;
- основные концептуальные подходы к анализу рабочих мест;
- особенности внутреннего и внешнего привлечения персонала;
- механизм профессионального отбора персонала;
- принципы управления кадровым резервом.

*Уметь*:

- определять потребности организации в персонале;
- осуществлять кадровое планирование на примере конкретной организации;
- создавать модели рабочих мест;
- использовать внутренний и внешний способы привлечения персонала;
- осуществлять профессиональный отбор персонала;
- формировать кадровый резерв организации.

**Основные категории темы:** кадровый потенциал организации; планирование персонала; потребность в персонале; модель рабочего места; внешний подбор персонала; внутренний подбор персонала; механизм профессионального отбора персонала; резерв персонала организации.

## Тема 7. Адаптация персонала

### *План*

1. Сущность понятий «адаптация персонала» и «адаптация работника».
2. Виды адаптации персонала организации.
3. Этапы адаптации персонала.
4. Сроки адаптации и испытательный срок.
5. Программа адаптации персонала.

### *Основная литература*

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Бандирська О. В. Інформаційні аспекти адаптації філософії японського управління : якість «Кайзен» в Україні / О. В. Бандирська // Акт. пробл. економіки. – 2005. – № 10. – С. 11–16.

3. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 120–129.
4. Здравомыслов А. Г. Человек и его работа в СССР и после / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
5. Крылова Е. Возможности для молодых специалистов / Е. Крылова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 2. – С. 32–35.
6. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация как элемент трудовой карьеры работника / Н. П. Лукашевич. – К., 1989. – 115 с.
7. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Упр. персоналом. – 2004. – № 13. – С. 26–30.

*Дополнительная литература*

8. Лукашенко Ю. Кто на новенького? [Электронный ресурс] / Ю. Лукашенко. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=2446>
9. Новосельцев С. Как на предприятии адаптировать и удерживать новых сотрудников [Электронный ресурс] / С. Новосельцев. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=1562>



**Методические рекомендации по изучению темы  
«Адаптация персонала»**

Тема посвящена одной из технологий управления персоналом, которая обеспечивает «включение» новых сотрудников в устоявшийся коллектив и трудовой процесс. Ее изучение предполагает наличие базовых знаний из сферы психологии об адаптационных механизмах личности. В силу этого при освоении материала лекции необходимо использовать набор уже имеющихся сведений, который может рассматриваться как «стержень», на который «наназываются» организационные особенности адаптации персонала. Полезным будет и анализ собственного опыта.

Рассмотрение данной темы предполагает расстановку акцентов на двух базовых процессах – адаптации персонала и адаптации работника. Первый актуализируется, когда организация находится на начальном этапе своего развития, в случае смены профиля ее деятельности, изменения собственника и установления новых правил организации труда, корпоративной культуры и т. д. Следует обратить внимание, что в случае адаптации персонала управленческие задачи являются более сложными и состоят в том, чтобы создать систему, которая позволит оптимизировать эффективность деятельности организации, учитывая «массовый» характер адаптации. Здесь важно знание организационных, управленческих механизмов, умение системно мыслить, планировать и т. д.

Адаптация же работника – процесс, регулируемый менеджером по персоналу или непосредственно руководителем. Его задачей выступает обеспечение наиболее быстрого включения работника в организацию (или в процесс выполнения новых функциональных обязанностей). В изучении этого материала

необходимо опираться на знание психологических механизмов развития личности, а также социальных закономерностей жизнедеятельности коллективов. Проанализируйте также, какие способы используются в Вашей организации, и дайте оценку их эффективности, исходя из изученного теоретического материала.

Принципиально важным при освоении материала данной темы видится преодоление узкого взгляда на адаптацию: когда она рассматривается лишь как абстрактное «приспособление» к организации или просто включение в коллектив. Поэтому следует систематизировать виды адаптации, которые имеют значение не только для сотрудника, но и для организации. Только на основе комплексного подхода к данному процессу он будет реализован с минимальными ресурсными (материальными, психологическими, человеческими и др.) затратами.

Следует помнить, что характер адаптации, как и ее направления, должны быть отражены в плане адаптации и носить конкретный характер. Поэтому детальное знание этих процессов будет определять его успешность на практике. По возможности, ознакомьтесь со стандартным планом адаптации в Вашей организации, выделите его сильные и слабые стороны.

Особое внимание необходимо обратить на этапы адаптации персонала, их сроки. Следует помнить, что если первые универсальны, то вторые могут варьироваться в зависимости от разных факторов (индивидуальные качества сотрудника, возможности организации, характер должности и др.).

В ходе освоения материала, связанного с адаптацией, важно обратить внимание на круг субъектов, которые могут быть задействованы в этом процессе, а также те формы, в которых он может реализовываться. Кто вовлечен в эти процессы в Вашей организации? Поразмышляйте с учетом теоретических знаний, достаточен ли круг этих людей.

Для качественного изучения данной темы необходимо уметь четко устанавливать связь этого материала с дополняющим его. Так, адаптация коррелирует с феноменом испытательного срока, который имеет в свою очередь и юридические основания. Поэтому при изучении адаптации важно опираться также на знания трудового права.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность, виды и этапы адаптации;
- субъекты адаптации;
- управленческие решения, принимаемые в процессе адаптации персонала.

*Уметь*:

- различать адаптацию персонала и адаптацию работника;
- планировать процесс адаптации в организации.

**Основные категории темы:** адаптация, адаптация работника, адаптация персонала, организационная адаптация, социально-психологическая адаптация, экономическая адаптация, профессиональная адаптация, адаптация к условиям труда, испытательный срок, первичная адаптация, вторичная адаптация, этапы адаптации, план адаптации.

## Тема 8. Размещение и перемещение персонала. Управление деловой карьерой персонала

### *План*

1. Сущность понятий «размещение» и «перемещение» персонала.
2. Методы расстановки персонала.
3. Понятие и сущность деловой карьеры.
4. Типы и виды карьеры.
5. Типовые модели карьеры.
6. Основные этапы карьеры.

### *Основная литература*

1. Андреев Н. Гонка за карьерой : [новое поколение россиян – карьеристы] / Н. Андреев // Огонек. – 2004. – № 9. – С. 30–33.
2. Андреева Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Упр. персоналом. – 2002. – № 10. – С. 54–55.
3. Березецкая А. Кнут, пряник или повышение по службе? : проблема нематериальной мотивации персонала / А. Березецкая // Справ. кадровика. – 2004. – № 9. – С. 84–89.
4. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 164–183.
6. Грішнова О. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, М. Левицький // Україна : аспекти праці. – 2005. – № 4. – С. 45–49.
7. Емеленко Е. Программы работы с молодыми специалистами: Что? Где? Когда? / Е. Емеленко // Упр. персоналом. – 2004. – № 13. – С. 34–37.
8. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – СПб., 2003. – 352 с.

### *Дополнительная литература*

9. Агламишьян В. Карьера начинается в вузе? [Электронный ресурс] / В. Агламишьян. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=100&pub=269>
10. Ушаков А. А. Особенности национальной карьеры: как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу / А. А. Ушаков. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999. – 237 с.
11. Шевцова С. Карьера: парадоксы возраста [Электронный ресурс] / С. Шевцова. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=117&pub=548>

## Методические рекомендации по изучению темы «Размещение и перемещение персонала. Управление деловой карьерой персонала»



Изучение темы, посвященной вопросам размещения, является логическим следствием успешности реализации технологий формирования персонала и его адаптации. Поэтому при освоении этой темы следует опираться на материал ранее изученных тем и по-прежнему – на имеющийся опыт.

Прежде всего, следует обратить внимание на различие понятий «размещение» и «перемещение» персонала. Размещение персонала можно отождествить с процессом формирования сети организации, в которой опорными точками выступает персонал, занимающий всю совокупность должностей. Эта сеть и является основополагающей для принятия решений о поиске персонала, его перемещении и других процессах. Соответственно, перемещение персонала – процесс, обусловленный появлением пустых мест в этой сети, их несоответствием потребностям организации или требованиям внешней среды и т. д. Поэтому при изучении этого материала следует применять системное мышление, позволяющее не только видеть эти процессы, но и прогнозировать их. Подберите примеры перемещения и размещения персонала в Вашей организации.

В рассмотрении вопросов, связанных с расстановкой персонала, целесообразным видится систематизация – составление сводной таблицы методов расстановки персонала – с указанием условий их осуществления. Такая работа поможет не только теоретически овладеть материалом, но и увидеть практические особенности этого процесса, что принципиально важно для формирования умений по данной технологии.

При изучении темы необходимо детально разобраться с понятием «деловая карьера», выделить его из круга понятий подобного рода – «карьера», «профессиональная карьера» и другие. Обращение к словарям позволит понять, что в данном случае речь идет о перемещении работника, которое осуществляется в различных формах и направлениях по служебной лестнице, и которое чаще коррелирует с востребованностью сотрудника в профессиональном плане. Безусловно, для освоения данного материала важно обратиться к типам и видам карьер, а также ее типовым моделям. И здесь принципиально важной видится связь моделей карьеры с философией организации, стилем управления в ней и другими параметрами организации. Поэтому, осваивая материал темы необходимо использовать ранее изученный материал первого и второго модулей, а также таких дисциплин, как «Социология управления», «Социология труда и трудовых коллективов» и др. Следует также принимать во внимание, что в науке и практике определены типовые этапы карьеры, которые связаны с социально-демографическими и другими факторами в развитии личности. Наряду с этим, важно установить указанную связь на примерах (для этого можно использовать опыт организации, где Вы работаете или с деятельностью которой хорошо знакомы).



В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность феноменов «размещение персонала», «перемещение персонала», «деловая карьера»;
- методы перемещения персонала;
- типы и виды карьеры;
- типовые модели карьеры;
- основные этапы карьеры.

*Уметь*:

- определять детерминанты процесса перемещения персонала;
- планировать процессы размещения и перемещения персонала;
- планировать деловую карьеру персонала.

**Основные категории темы:** размещение персонала, перемещение персонала, повышение персонала, понижение персонала, замещение персонала, увольнение персонала, карьера, деловая карьера, модель карьеры «лестница», модель карьеры «змея», модель карьеры «трамплин», модель карьеры «перепутье», этапы карьеры.

## Тема 9. Развитие персонала организации

### *План*

1. Развитие и обучение персонала: сходства и отличия процессов.
2. Концепции профессионального обучения.
3. Алгоритм процесса профессионального обучения.
4. Формы и методы профессионального обучения персонала.
5. Повышение квалификации и переквалификация персонала.
6. Программа профессионального обучения персонала.

### *Основная литература*

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
2. Вакуленко О. О. Методичні рекомендації з організації професійного навчання безробітних за індивідуальною формою / О. О. Вакуленко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2004. – 22 с.
3. Волобуєва Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника / Т. Б. Волобуєва. – Х. : Основа, 2005. – 94 с.
4. Вороная Н. Обучение работников за счет средств предприятия / Н. Вороная // *Налоги и бухг. учет.* – 2005. – № 65. – С. 28–40.
5. Деревянко Е. Знание – сила : [самообучающиеся организации] / Е. Деревянко // *Бизнес.* – 2004. – 2 февр. (№ 5). – С. 54–55.
6. Лукичева Л. И. Управление развитием персонала / Л. И. Лукичева // *Управление персоналом : курс лекций.* – М. : Омега-Л, 2007. – С. 83–97.

7. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2004. – 216 с.

8. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценки, обучение / Е. Б. Моргунов. – М., 2000. – 264 с.

9. Огнев А. С. Как организовать обучение руководителей / А. С. Огнев // Упр. персоналом. – 2004. – № 6. – С. 26–27.

### *Дополнительная литература*

10. Марковская И. М. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс] / И. М. Марковская. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=124&pub=2435>

11. Недогонов Д. В. Профессиональная подготовка рабочего персонала современных организаций Украины / Д. В. Недогонов // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління розвитком об'єктів і процесів ринкової економіки». – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. – Т. 1. – С. 240–242.

12. Свергун О. Внутрифирменное обучение. Повышение квалификации менеджеров производства / О. Свергун // Упр. персоналом. – 2004. – № 19. – С. 24–26.

13. Скиба Е. Обучение по требованию [Электронный ресурс] / Е. Скиба. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=120&pub=2317>



### **Методические рекомендации по изучению темы «Развитие персонала организации»**

Изучение данной темы предполагает четкую работу с категориальным аппаратом, в частности с категориями «обучение персонала» и «развитие персонала». Следует обратить внимание на то, что первое понятие уже второго, и между ними существует тесная связь. Так, обучение персонала выступает одним из средств, позволяющим персоналу развиваться. При этом, развитие персонала – процесс комплексный, поэтому при освоении материала данной темы необходимо опираться на ранее изученный материал, позволяющий составить некоторый «портрет» персонала, и только после этого наметить пути его развития. Опираясь на собственный опыт, выделите несколько форм обучения и развития персонала, с которыми Вы сталкивались, проанализируйте их преимущества и недостатки.

Безусловно важным видится умение объединить в изучении этой темы теоретические и практические аспекты. Поэтому следует овладеть материалом, связанным с концепциями профессионального обучения. Данный материал представлен как в лекциях, так и в рекомендованной литературе. При его освоении необходимо осознать, что существуют различные подходы к профессиональному обучению. Изучая их, можно составить таблицу, в которой выделить не только харак-

терные черты данного процесса, но и факторы, определяющие выбор концепции. Попробуйте для лучшего понимания использовать получившуюся таблицу для анализа практик по обучению персонала в какой-нибудь организации. Помните, что данный материал имеет принципиальное значение, поскольку сочетается с философией организации, концепцией управления персоналом и другими важными элементами организационной системы управления.

На практическом уровне профессиональное обучение конкретизируется в его алгоритме, формах и методах. Знание данного круга вопросов позволяет оптимально реализовывать процесс обучения персонала. При изучении этого материала необходимо сосредоточиться на обязательных компонентах алгоритма профессионального обучения, которые охватывают как потребности организации, так и ее возможности, а также ряд других принципиально важных элементов (например, оценка эффективности), о которых речь шла на лекции.

Следует усвоить, что существует широкий набор методов и форм профессионального обучения, и лишь их детальное знание позволит на практике выбрать оптимальный вариант. Поэтому, изучая данный материал, следует составить сводную таблицу их преимуществ и недостатков, что будет способствовать систематизации материала, а также оптимальному выбору форм и методов обучения в практических ситуациях. С полученной таблицей можно провести ту же работу, что и по формам обучения – использовать для анализа знакомых Вам направлений.

Особое внимание при изучении темы следует обратить на повышение квалификации и переквалификацию персонала. Эти процессы имеют непосредственное отношение к развитию персонала, определяются в первую очередь потребностями организации и детерминируются не только внутренними – организационными или профессиональными – требованиями, но и внешними – имеют нормативную регуляцию и госконтроль. Поэтому для организации важно иметь программу профессионального обучения персонала, в которой будут учтены различные группы требований к данному процессу. Если у Вас есть возможность – познакомьтесь с такой программой в какой-либо организации и оцените ее с точки зрения собственных знаний.

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность процессов развития и обучения персонала;
- сущность концепций профессионального обучения персонала;
- формы и методы профессионального обучения персонала;
- сущность повышения квалификации и переквалификация персонала.

*Уметь*:

- составлять алгоритм процесса профессионального обучения персонала для конкретной организации;
- составлять программу профессионального обучения персонала.

**Основные категории темы:** развитие персонала, обучение персонала, концепция обучения персонала, формы и методы обучения персонала, повышение квалификации персонала, переквалификация персонала, алгоритм обучения персонала, программа профессионального обучения персонала.

## Тема 10. Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала

### План

1. Сущность понятия «оценки персонала».
2. Оценка потенциала и оценка результатов деятельности.
3. Традиционные методы оценки персонала.
4. Инновационные методы оценки персонала.
5. Аттестация персонала.

### Основная литература

1. Апенько С. Оценка персонала в антикризисном управлении предприятием / С. Апенько // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С. 86–87
2. Блинов А. Внедрение системы управления по целям в российских условиях / А. Блинов // Пробл. теории и практики упр. – 2004. – № 1. – С. 103–106.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс] / Е. А. Борисова // Б-ка Русс. гуманитар. интернет-университета. – Режим доступа : [www.i-u.ru](http://www.i-u.ru)
4. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 134–163.
5. Гончаренко А. ГРЕЙДуированная шкала : [определение должностных окладов по системе грейдов] / А. Гончаренко // Бизнес. – 2005. – № 49. – С. 55–56.
6. Лукичева Л. И. Оценка труда работников / Л. И. Лукичева // Управление персоналом : курс лекций. – М. : Омега-Л, 2007. – С. 66–82.
7. Митрофанова Е. А. Экономика управления персоналом : учебник / Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А., Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 427 с.
8. Стрельникова Л. Аттестация от «А» до «Я» / Л. Стрельникова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 1. – С. 46–51.
9. Фанталова Н. Коучинг менеджмента и оценка методом «360°» / Н. Фанталова // Упр. персоналом. – 2007. – № 12 – С. 30–31.

### Дополнительная литература

10. Гуцол О. Атестація робочих місць за умовами праці / О. Гуцол // Справ. економіста. – 2004. – № 11. – С. 86–89.
11. Огнев А. С. Как совместить оценку деловых качеств соискателя и процедуру введения в должность / А. С. Огнев // Упр. персоналом. – 2003. – № 8. – С. 18–19.
12. Петенко И. Инновационные подходы к оценке персонала в ОАО «Концерн Стирол» / И. Петенко, В. Назаренко // Менеджер по персоналу. – 2007 – № 1. – С. 18–23.
13. Шабад Г. Оценка человеческого капитала [Электронный ресурс] / Г. Шабад. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=106&pub=2300>



## Методические рекомендации по изучению темы «Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала»

Тема «Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала» является итоговой в модуле и завершающей в учебном курсе. Это означает, что в ее рамках происходит не только освоение нового материала, но и актуализация ранее пройденного: ведь качественная оценка персонала возможна только при сопоставлении с другими технологиями управления персоналом.

Изучая материал по оценке персонала, важно обратить внимание на то, что оценка может проходить по разным параметрам и решать несколько типов задач. Наряду с этим, необходимо различать оценку потенциала, которая может быть важна уже на этапе отбора персонала, и оценку результатов деятельности, которая актуальна для сотрудников, имеющих определенный (не обязательно большой) опыт работы в организации. При этом оба вида оценки важны для всех сотрудников, поскольку позволяют выйти и на аспекты планирования карьеры, и на вопросы повышения квалификации и др.

Безусловно ценным является материал о традиционных и инновационных методах оценки персонала. Их выбор определяется множеством факторов, которые необходимо систематизировать, а достоинства и недостатки самих методов свести в единую таблицу. Для этого следует опираться на рекомендуемую литературу. Изучив ее, можете перейти к анализу реальных практик в данном секторе управления персоналом: проанализируйте спектр используемых в Вашей организации методов, дайте оценку их эффективности и достаточности. Если дискуссия на семинаре подтвердит Ваши выводы, можете разработать рекомендации по усовершенствованию методов оценки для Вашей организации.

Важным при изучении этой темы является материал, посвященный аттестации персонала. Данная процедура имеет свои регулятивные механизмы в государственной плоскости, что накладывает ряд четких требований к ее подготовке и проведению. Поэтому, знакомясь с ними, важно посмотреть, каковы данные требования, как они могут дополняться или преломляться в конкретных организациях.

В целом, необходимо усвоить, что оценка персонала – процедура, носящая как финальный характер (итог), так и определяющий перспективу (будущее).

В результате изучения темы необходимо *знать*:

- сущность понятия «оценки персонала»;
- особенности оценки потенциала и оценки результатов деятельности персонала;
- традиционные и инновационные методы оценки персонала;
- методы оценки персонала;
- требования к процедуре аттестации персонала.

*Уметь*:

- проводить процедуру оценки персонала в конкретной организации.

**Основные категории темы:** оценка персонала, оценка потенциала, оценка результатов деятельности, методы оценки персонала, аттестация персонала.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Тема	Индивидуальные задания	Кол-во часов	Методические рекомендации
1.	<b>Модуль 1. Методология управления персоналом</b>	Создайте проект своей организации и разработайте ее структуру. Дайте детальную классификацию с подробными примерами должностей тех или иных категорий работников.	15	Для выполнения задания необходимо обратиться к теоретическим источникам по данной проблематике (см. литературу к теме 2). Это позволит систематизировать представления о структуре персонала, классификации персонала.
2.	<b>Модуль 2. Стратегические аспекты управления персоналом</b>	Разработайте модель кадровой политики для Вашей организации	15	Подготовка аналитического задания предполагает обращение к литературным источникам (см. литературу к теме 5). Нужно сначала составить общее впечатление о представленном в них материале, затем выделить основные содержательные блоки, логически выстроить их, дать собственную оценку материалу и сделать общие выводы. При этом необходимо помнить о системе персонала.
3.	<b>Модуль 3. Технологии управления персоналом</b>	1. Разработайте необходимый для Вашей организации пакет методик для подбора и отбора персонала.	15	Для выполнения заданий потребуются работа с литературными источниками (см. темы 6,9). Также можно использовать опыт лучших организаций, который доступен через сеть Интернет.
		2. Разработайте программу профессионального обучения для любой категории персонала Вашей проектной организации.	15	
	Всего		60	

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры»: сходства и отличия.
2. Персонал как ценность организации.
3. Виды и структура персонала организации.
4. Социальная структура персонала организации.
5. Система работы с персоналом организации.
6. Анализ концепций управления персоналом.
7. Закономерности и принципы управления персоналом.
8. Методы управления персоналом.
9. Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом организации.
10. Управление персоналом в системе управления организацией.
11. Особенности управления персоналом в США и Японии.
12. Механизм управления персоналом организации.
13. Основные направления деятельности, функции и место в структуре организации службы управления персоналом.
14. Функции менеджера по персоналу.
15. Методы работы менеджера по персоналу.
16. Сущность кадровой политики организации, ее роль и значение в управлении персоналом.
17. Направления кадровой политики организации.
18. Стратегическое управление персоналом организации.
19. Методы разработки стратегии управления персоналом организации.
20. Анализ кадрового потенциала организации как направление работы службы управления персоналом.
21. Сущность, цели, задачи и направления кадрового планирования.
22. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации.
23. Концептуальные подходы к анализу моделей рабочих мест в организации.
24. Профессиональный отбор персонала.
25. Критерии эффективной деятельности менеджера по персоналу.
26. Структура службы управления персоналом.
27. Механизм приема персонала в организацию.
28. Методы подбора персонала организации.
29. Объективные и субъективные детерминанты подбора персонала.
30. Этапы профессионального отбора персонала.
31. Особенности формирования и управления резервом персонала.
32. Адаптация персонала.
33. Принципы и методы расстановки персонала
34. Оценка персонала организации.
35. Методы деловой и личностной оценки персонала.
36. Организация проведения аттестации персонала.
37. Этапы проведения аттестации персонала в организации.
38. Организация обучения персонала.

39. Повышение квалификации как одно из направлений работы с персоналом организации.
40. Управление деловой карьерой персонала.
41. Типовые модели карьеры.
42. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
43. Особенности эффективной организации труда персонала.
44. Философия управления персоналом организации.
45. Высвобождение персонала.
46. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала организации.
47. Корпоративная культура как механизм управления персоналом организации.
48. Формирование стабильного коллектива как одно из направлений службы управления персоналом.
49. Оценка результатов деятельности персонала организации.
50. Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего способов найма персонала.
51. Функции управления персоналом в организации.
52. Поиск персонала.
53. Развитие персонала организации.
54. Японский тип управления персоналом.
55. Американская модель управления персоналом.
56. Особенности управления персоналом в современной Украине.
57. Аттестация персонала организации.
58. Служба по работе с персоналом в структуре организационного управления.
59. Основные характеристики персонала организации.
60. Методы изучения персонала организации.
61. Поддержание социально-психологического климата как функция службы по персоналу.
62. Регулирование трудовых отношений как функция службы по персоналу.
63. Система знаний о персонале как основа профессиональной деятельности менеджера.
64. Объективные и субъективные факторы в работе с персоналом организации.
65. Дифференциация работы с персоналом в организациях различного масштаба.
66. Дифференциация работы с персоналом в различных сферах.
67. Дифференциация работы с персоналом в организациях различной формы собственности.
68. Гендерные аспекты управления персоналом.
69. Противоречия работы с персоналом в современной Украине.
70. Профессиональные требования к менеджеру по персоналу.
71. Макро- и микроуровни анализа понятий «трудовые ресурсы»; «человеческие ресурсы».
72. Алгоритм построения корпоративной культуры организации.
73. Содержательные теории мотивации трудового поведения.
74. Процессуальные теории мотивации трудовой деятельности.



75. Инновационные методы оценки персонала.
76. Классификация персонала: виды подструктур, возможности применения.
77. Методы деловой оценки персонала.
78. Методы личностной оценки персонала.
79. Программа адаптации персонала.
80. Профессиональное обучение персонала на рабочем месте.
81. Профессиональное обучение персонала вне рабочего места.
82. Инновационные формы и методы развития персонала.
83. Корпоративная культура и стиль руководства.
84. Инновационные методы отбора персонала.
85. Управление персоналом на этапе реорганизации предприятия.
86. Управление персоналом на этапе становления и развития персонала.
87. Дифференциация работы с различными категориями персонала.
88. Методы сбора социологической информации как инструмент работы менеджера по персоналу.
89. Современная служба по управлению персоналом: тенденции развития.
90. Отличия и сходства мировой и отечественной практики управления персоналом.
91. Управление персоналом как научная и как практическая деятельность.
92. Английская модель управления персоналом.
93. Философия организации.
94. Модели образования специалиста по управлению персоналом.
95. Алгоритм высвобождения персонала.
96. Основания для увольнения персонала.
97. основополагающие принципы управления персоналом.
98. Этапы процесса формирования персонала организации.
99. Специфика управления деловой карьерой персонала в организациях разного масштаба и профиля.
100. Профсоюз организации: место и роль в структуре управления организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 495 с.
4. Гримблат С. Стратегия управления персоналом (взгляд из будущего в будущее) / С. Гримблат, М. Воронов. – К. : Ника-Центр, 2004. – 190 с.
5. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений / Демин Д. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
6. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом : обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев. – М. ; Екатеринбург : Изд-во Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; Деловая кн., 1998. – 232 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. для вузов] / А. П. Егоршин ; Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2001. – 716 с.
8. Кибанов А. Я. Система управления персоналом : учеб.-практ. пособие / Кибанов А. Я. – М. : Проспект, 2013. – 64 с.
9. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / Кибанов А. Я. ; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом : энциклопедия / Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 554 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 695 с.
12. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Митрофанова Е. А., Чуланова О. Л. – М. : Инфра-М, 2014. – 156 с.
13. Кибанов А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : Проспект. 2013. – 64 с.

14. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация как элемент трудовой карьеры работника / Н. П. Лукашевич. – К., 1989 – 115 с.
15. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Пробл. теории и практики упр. – 2002. – № 5. – С. 99–105.
16. Митрофанова Е. А. Экономика управления персоналом : учебник / Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А., Кибанов А. Я. – М. : Инфра-М, 2014. – 427 с.
17. Михайлева Е. Г. Составляющие современной кадровой политики организации в эмпирическом измерении / Е. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов // Вісн. післядиплом. освіти. – 2007. – № 7. – С. 133–141.
18. Михайлева Е. Г. Управление человеческими ресурсами: проблема вхождения Украины в мировое сообщество (на примере Харьковского региона) : отчет об исследовании / Е. Г. Михайлева ; Харьк. гуман. ун-т «Нар. укр. акад.». – Х. , 2004. – 151 с.
19. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. – М. : Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2000. – 260 с.
20. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для студентов экон. специальностей / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев ; Ком. труда и занятости правительства Москвы ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М. : Финстатинформ, 1997. – 877 с.
21. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В. – М. : Юрайт, 2014. – 389 с.
22. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. – М. : Юрайт, 2014. – 513 с.
23. Управление персоналом в ракурсе современных социальных трансформаций : монография / Е. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов, А. Н. Митина, О. В. Пастухова ; под. общ. ред. Е. Г. Михайлевой ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во «ТОВ «Щедра садиба плюс»», 2013. – 284 с.
24. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам: задачи и структура кадровой службы: упр. дисциплинар. отношениями: организац. деятельность отд. персонала: образцы кадровых док. / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА–ИНФРА-М, 1998. – 522 с.
25. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : монография / Г. В. Щекин. – К., 1997. – 175 с.

## Дополнительная литература

1. Агламишьян В. Карьера начинается в вузе? [Электронный ресурс] / В. Агламишьян. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=100&pub=269>
2. Александрова Е. Кадровые агентства: нанимать или не нанимать? / Е. Александрова // Упр. персоналом. – 2004. – № 15. – С. 49–51.
3. Алексеева Н. Расправить крылья: (дефицит специалистов рабочих профессий) / Н. Алексеева // Инвестгазета. – 2007. – № 31. – С. 52–54.
4. Андреев Н. Гонка за карьерой : [новое поколение россиян – карьеристы] / Н. Андреев // Огонек. – 2004. – № 9. – С. 30–33.
5. Андреева Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Упр. персоналом. – 2002. – № 10. – С. 54–55.
6. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов // Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.
7. Бандирська О. В. Інформаційні аспекти адаптації філософії японського управління : якість «Кайзен» в Україні / О. В. Бандирська // Акт. пробл. економіки. – 2005. – № 10. – С. 11–16.
8. Белозерова С. Незаполняемость вакансий – тревожный симптом / С. Белозерова // Человек и труд. – 2003. – № 6. – С. 60–62.
9. Березецкая А. Кнут, пряник или повышение по службе? : проблема нематериальной мотивации персонала / А. Березецкая // Справ. кадровика. – 2004. – № 9. – С. 84–89.
10. Беяцкий И. П. Менеджмент персонала 2000 / И. П. Беяцкий, С. Б. Велесько, П. М. Ройша. – Минск, 1998. – 150 с.
11. Боброва Л. Особенности оценки и отбора персонала на промышленных предприятиях в условиях кадрового дефицита / Л. Боброва // Упр. персоналом. – 2004. – № 8/9. – С. 40–43.
12. Вакуленко А. Концепция управления персоналом в системе менеджмента качества / А. Вакуленко // Персонал. – 2001. – № 2. – С. 31–34.
13. Вакуленко О. О. Методичні рекомендації з організації професійного навчання безробітних за індивідуальною формою / О. О. Вакуленко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2004. – 22 с.

14. Васильева И. И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии (на примере энергетики) / И. И. Васильева, Е. И. Рожков // Упр. персоналом. – 2003. – № 8. – С. 37–39.
15. Волобуева Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника / Т. Б. Волобуева. – Х. : Основа, 2005. – 94 с.
16. Вороня Н. Обучение работников за счет средств предприятия / Н. Вороня // Налоги и бухг. учет. – 2005. – № 65. – С. 28–40.
17. Гаврилова О. Учет ожиданий и управление поведением менеджеров среднего звена при реализации стратегических альянсов / О. Гаврилова // Упр. персоналом. – 2003. – № 1. – С. 37–41.
18. Гармашев А. А. Организационный и кадровый аудит / А. А. Гармашев. – К. : Медиапро, 2003. – 87 с.
19. Грیشнова О. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності / О. Грیشнова, М. Левицький // Україна : аспекти праці. – 2005. – № 4. – С. 45–49.
20. Горчакова В. Подбор персонала: искусство выбора и проблемы перебора? / В. Горчакова // Упр. персоналом. – 2002. – № 9. – С. 63–64.
21. Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу / М. Дашян // Упр. персоналом. – 2004. – № 20. – С. 47–49.
22. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2003. – № 8. – С. 72–75.
23. Деревянко Е. Знание – сила : [самообучающиеся организации] / Е. Деревянко // Бизнес. – 2004. – 2 февр. (№ 5). – С. 54–55.
24. Домбровская И. Возможности HR-систем: мифы и реальность / И. Домбровская // Упр. персоналом. – 2005. – № 8. – С. 38–41.
25. Дубова І. П. Підготовка менеджерів у сфері людських ресурсів / І. П. Дубова // Економіка і упр. – 2003. – № 1. – С. 102–106.
26. Емеленко Е. Программы работы с молодыми специалистами: Что? Где? Когда? / Е. Емеленко // Упр. персоналом. – 2004. – № 13. – С. 34–37.
27. Жидков А. Системный подход к управлению персоналом / А. Жидков, Л. Полтавец // Бизнес-Информ. – 1997. – № 17. – С. 49–51.
28. Здравомыслов А. Г. Человек и его работа в СССР и после / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.

29. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 18–20.
30. «Кадры решают все!» – оригинал речи И. В. Сталина в 1935 году, давшей начало крылатому выражению [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0056>
31. Кінах А. Стан та перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України / А. Кінах // Вища школа. – 2005. – № 2. – С. 5–15.
32. Козорезов Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом / Д. Козорезов // Упр. персоналом. – 1999. – № 5. – С. 33–41.
33. Крамаренко Ю. Служба управления персоналом отечественной фирмы: о методологии и последовательности действий по ее организации [В России] / Ю. Крамаренко // Упр. персоналом. – 1999. – № 9. – С. 41–44.
34. Крылова Е. Возможности для молодых специалистов / Е. Крылова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 2. – С. 32–35.
35. Лукашенко Ю. Кто на новенького? [Электронный ресурс] / Ю. Лукашенко. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=2446>
36. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2004. – 216 с.
37. Магура М. И. Поиск и отбор персонала : настол. кн. для предпринимателей, рук. кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999. – 160 с.
38. Марковская И. М. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс] / И. М. Марковская. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=124&pub=2435>
39. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Упр. персоналом. – 2004. – № 13. – С. 26–30.
40. Михайлова К. Г. Управління людськими ресурсами : проблеми входження України у світове товариство (на прикладі Харк. регіону) / К. Г. Михайлова // Український бізнес ХХІ століття : реалії, проблеми, перспективи: щорічник досліджень консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К. : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, – 2004. – С. 211–266.

41. Михайльова К. Г. Управління персоналом в Україні : як і чого навчаємося: зміна ставлення до людського ресурсу за нових умов функціонування організацій / К. Г. Михайльова // Синергия. – 2004. – № 1. – С. 16–24.
42. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл – СПб., 2003. – 352 с.
43. Недогонов Д. В. Профессиональная подготовка рабочего персонала современных организаций Украины / Д. В. Недогонов // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління розвитком об'єктів і процесів ринкової економіки». – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. – Т. 1. – С. 240–242.
44. Наврузов Ю. Управління людськими ресурсами : навч. модуль / Ю. Наврузов ; Консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні. – 2-ге вид., допов. – К. : Б. в., 2000. – 84 с.
45. Новиков Д. А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем / Д. А. Новиков. – М. : Фонд «Проблемы управления», 1999. – 150 с.
46. Огнев А. С. Как организовать обучение руководителей / А. С. Огнев // Упр. персоналом. – 2004. – № 6. – С. 26–27.
47. Свергун О. Внутрифирменное обучение. Повышение квалификации менеджеров производства / О. Свергун // Упр. персоналом. – 2004. – № 19. – С. 24–26.
48. Скиба Е. Обучение по требованию [Электронный ресурс] / Е. Скиба. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=120&pub=2317>
49. Старобинский Э. Управление персоналом в Японии / Э. Старобинский // Упр. персоналом. – 1999. – № 10. – С. 25–29.
50. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
51. Управление персоналом организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / М-во общ. и проф. образования РФ ; Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 510 с.

52. Ушаков А. А. Особенности национальной карьеры: как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу / А. А. Ушаков. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999. – 237 с.

53. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси // Упр. персоналом. – 2002. – № 1. – С. 34–35.

54. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора персонала / Б. Ю. Хигир // Упр. персоналом. – 2003. – № 2. – С. 72–74.

55. Шевцова С. Карьера: парадоксы возраста [Электронный ресурс] / С. Шевцова. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=117&pub=548>





## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Верно ли, что объектом управления персоналом являются личности и общности?
  - 1) да;
  - 2) нет.
  
2. Что является предметом науки по управлению персоналом?
  - 1) личности и общности;
  - 2) закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.
  
3. Как соотносятся между собой понятия «персонал» и «кадры»?
  - 1) они тождественны;
  - 2) понятие «персонал» шире понятия «кадры»;
  - 3) понятие «персонал» уже понятия «кадры».
  
4. Персонал – это:
  - 1) все взрослое трудоспособное население;
  - 2) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев;
  - 3) все работники в государстве, как выполняющие какие-либо производственные или управленческие функции, так и не выполняющие их.
  
5. Что из нижеперечисленного не является базовыми признаками персонала организации?
  - 1) наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем;
  - 2) обладание какими-либо качественными характеристиками;
  - 3) социальный статус;
  - 4) целевая направленность деятельности персонала.
  
6. Определение какого понятия приведено ниже:  
«Трудоспособная часть населения, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага и услуги».
  - 1) трудовые ресурсы;
  - 2) персонал;
  - 3) человеческие ресурсы;
  - 4) кадры.
  
7. Структура персонала организации может быть:
  - 1) функциональная и структурная;
  - 2) статистическая и аналитическая;
  - 3) первичная и вторичная.

8. Какая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе занятости по видам деятельности и должностям?
- 1) статистическая;
  - 2) аналитическая.
9. Какие виды структуры персонала можно выделять в организации?
- 1) профессиональная;
  - 2) квалификационная;
  - 3) первичная;
  - 4) вторичная;
  - 5) половозрастная.
10. Какая составляющая не входит в функции управления персоналом?
- 1) управление личностью;
  - 2) управление трудовым коллективом;
  - 3) управление внепроизводственными отношениями;
  - 4) управление трудовыми ресурсами предприятия.
11. Какая философия организации основывается на традиционных ценностях нации?
- 1) английская;
  - 2) американская;
  - 3) японская.
12. Какие элементы включает в себя концепция управления персоналом?
- 1) методология управления персоналом;
  - 2) практика управления персоналом;
  - 3) система управления персоналом;
  - 4) технология управления персоналом.
13. Верно ли, что одной из закономерностей управления персоналом, является то, что система управления персоналом соответствует целям, особенностям и тенденциям производственной системы?
- 1) да;
  - 2) нет.
14. Верно ли, что закономерностью управления персоналом является максимизация числа ступеней управления персоналом?
- 1) да;
  - 2) нет.

15. Какого этапа в развитии концепций управления персоналом не было?
- 1) управление трудовыми ресурсами;
  - 2) управление персоналом;
  - 3) управление человеческими ресурсами;
  - 4) управление коллективом;
  - 5) управление человеком.
16. Работники – это ресурс, который необходимо ...
- 1) максимизировать;
  - 2) запрограммировать;
  - 3) минимизировать.
17. Какая группа методов управления персоналом вымышленная?
- 1) административные;
  - 2) технологические;
  - 3) экономические;
  - 4) социально-психологические.
18. Вопрос о создании отдельной службы по работе с персоналом встает, когда число работников приближается к:
- 1) 50;
  - 2) 100;
  - 3) 150;
  - 4) 200;
  - 5) 250.
19. Что из нижеперечисленного не является функцией службы управления персоналом?
- 1) обеспечение организации необходимыми работниками соответствующего уровня квалификации;
  - 2) подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, организация обучения;
  - 3) осуществление PR-деятельности;
  - 4) проведение деловой и личностной оценки персонала;
  - 5) делопроизводство.
20. В чем заключается цель кадровой политики организации?
- 1) своевременное решение производственных задач;
  - 2) формирование высокопроизводительного персонала;
  - 3) разработка плана работы.
21. Стратегическое управление организацией нацелено на достижение:
- 1) ближайших (краткосрочных) целей;
  - 2) среднесрочных целей;
  - 3) долгосрочных целей.

22. Верно ли, что стратегическое планирование не требует анализа внешней и внутренней среды организации?
- 1) да;
  - 2) нет.
23. Что является объектом стратегического управления персоналом?
- 1) совокупный трудовой потенциал организации;
  - 2) совокупный технологический потенциал организации;
  - 3) совокупный экономический потенциал организации.
24. В чьих интересах осуществляется кадровое планирование?
- 1) только в интересах персонала;
  - 2) только в интересах организации;
  - 3) и в интересах персонала, и в интересах организации.
25. Какого вида кадрового планирования не существует?
- 1) стратегического;
  - 2) тактического;
  - 3) оперативного;
  - 4) конструктивного.
26. Какие способы-источники найма персонала существуют?
- 1) внутренний;
  - 2) аналитический;
  - 3) внешний;
  - 4) прогностический;
  - 5) технологический.
27. В чем заключается принцип сменяемости в профессиональном подборе персонала?
- 1) в осуществлении переобучения сотрудников;
  - 2) в реализации внутриорганизационных трудовых перемещений;
  - 3) в постоянной смене сотрудников службы по работе с персоналом.
28. Какого вида оценки персонала не существует?
- 1) оценка потенциала работника;
  - 2) оценка конструктивности деятельности работника;
  - 3) оценка индивидуального вклада работника.
29. Какое название носит комплексная оценка работников, учитывающая их потенциал и индивидуальный вклад в конечный результат?
- 1) наблюдение;
  - 2) опрос;
  - 3) аттестация;
  - 4) программированный контроль.

30. Определение какого понятия приведено ниже: «Процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации»
- 1) адаптация работника;
  - 2) адаптация персонала;
  - 3) интеграция организации.
31. Какой промежуток времени, как правило, проходит между аттестациями в организации?
- 1) до 1 года;
  - 2) от 1 года до 3-х лет;
  - 3) от 3-х до 5 лет;
  - 4) от 5 до 7 лет;
  - 5) от 7 до 10 лет;
  - 6) более 10 лет.
32. В чем заключается суть адаптации работника?
- 1) приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу;
  - 2) приспособление коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;
  - 3) взаимное приспособление работника и организации.
33. Что является одним из базовых условий успешной адаптации сотрудника
- 1) максимальное совпадение норм и ценностей деятельности организации и деятельности сотрудника;
  - 2) профессиональные знания и умения сотрудника;
  - 3) социально-демографические характеристики сотрудника.
34. Какого вида адаптации не существует?
- 1) внепроизводственная;
  - 2) профессиональная;
  - 3) социально-психологическая;
  - 4) организационно-административная;
  - 5) экономическая;
  - 6) стратегическая.
35. Показатели уровня и длительности процесса адаптации можно условно разделить на:
- 1) объективные и субъективные;
  - 2) индивидуальные и коллективные;
  - 3) социально-психологические и социально-демографические;
  - 4) теоретические и практические.
36. Какая модель карьеры предполагает длительный подъем по служебной лестнице с достижением высшей должности и максимальным удержанием на ней?
- 1) трамплин;
  - 2) лестница;
  - 3) змея;
  - 4) перепутье.

37. Какая модель карьеры представляет собой ступеньки служебной лестницы, занимаемые не более 5 лет, которые сменяются по восходящей, а после достижения верхней ступени – по нисходящей?
- 1) трамплин;
  - 2) лестница;
  - 3) змея;
  - 4) перепутье.
38. Какая модель карьеры предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую?
- 1) трамплин;
  - 2) лестница;
  - 3) змея;
  - 4) перепутье.
39. Какая модель карьеры предусматривает прохождение работником комплексной оценки, по результатам которой принимается решение о повышении, замещении или понижении в должности?
- 1) трамплин;
  - 2) лестница;
  - 3) змея;
  - 4) перепутье.
40. Какое направление работы с персоналом связано с планомерным и систематическим процессом овладения работниками знаниями, умениями и навыками
- 1) планирование персонала;
  - 2) набор персонала;
  - 3) обучение персонала;
  - 4) перемещение персонала;
  - 5) высвобождение персонала.
41. Карьера – это:
- 1) целенаправленный должностной и профессиональный рост;
  - 2) постоянное повышение квалификации;
  - 3) постоянное личностное развитие;
  - 4) изменение социального положения в обществе.
42. Каких видов карьеры не существует?
- 1) прогрессивная и регрессивная;
  - 2) линейная и нелинейная;
  - 3) устойчивая и неустойчивая;
  - 4) скоростная и нормальная;
  - 5) индивидуальная и коллективная.

43. Выстройте верную последовательность этапов карьеры:
- 1) предварительный; 1
  - 2) становления; 2
  - 3) продвижения; 3
  - 4) сохранения; 4
  - 5) завершения. 5
44. По каким основаниям может быть расторгнут трудовой договор, согласно КЗоТУ?
- 1) по инициативе работника;
  - 2) по инициативе собственника или уполномоченного им органа;
  - 3) по инициативе профсоюза;
  - 4) по инициативе органов местного самоуправления;
  - 5) по инициативе органов государственного управления.
45. Выберите верную статью, сущностью которой является увольнение работника по собственному желанию:
- 1) Ст. 36. п. 1. КЗоТ;
  - 2) Ст. 40 п. 7 КЗоТ;
  - 3) Ст. 38 УК;
  - 4) Ст. 432 ХПК;
  - 5) Ст. 38 КЗоТ.
46. Какие четыре принципа управления персоналом в рядке, указаны верно?
- 1) профессионализм, гуманизм, системность, научность;
  - 2) обоснованности, научности, гибкости, сменяемости;
  - 3) экономичности, научности, системности, функционализма.
47. Верно ли, что адаптация и испытательный срок – это два тождественных понятия?
- 1) да;
  - 2) нет.
48. Выберите из предложенного списка процедур обязательные при приеме человека на работу:
- 1) собеседование;
  - 2) тестирование;
  - 3) инструктаж ОТ и ТБ;
  - 4) проверка рекомендаций;
  - 5) стажировка;
  - 6) медицинское обследование.
49. Выберите верный алгоритм создания корпоративной культуры?
- 1) собственник–персонал;
  - 2) персонал–собственник;
  - 3) собственник–профсоюз–персонал.
50. Для категории «рабочих» испытательный срок устанавливается на:
- 1) 1 год;
  - 2) 2 года;
  - 3) 3 мес.;
  - 4) 2 мес.;
  - 5) 1 мес.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Принципы организации работы и оценивания .....	4
Программа курса. Тематический план .....	6
Планы семинарских занятий и методические указания по самостоятельному изучению дисциплины .....	10
<i>Модуль 1. Методология управления персоналом .....</i>	<i>10</i>
Тема 1. Управление персоналом как наука и практическая деятельность ...	10
Тема 2. Персонал организации как объект и субъект управления .....	12
Тема 3. Мировой опыт и украинская практика управления персоналом .....	15
<i>Модуль 2. Стратегические аспекты управления персоналом .....</i>	<i>18</i>
Тема 4. Система управления персоналом организации .....	18
Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации .....	21
<i>Модуль 3. Технологии управления персоналом .....</i>	<i>24</i>
Тема 6. Управление процессом формирования персонала организации .....	24
Тема 7. Адаптация персонала .....	27
Тема 8. Размещение и перемещение персонала. Управление деловой карьерой персонала .....	30
Тема 9. Развитие персонала организации .....	32
Тема 10. Деловая оценка и оценка результатов деятельности персонала ....	35
Задания для самостоятельной работы .....	37
Вопросы к экзамену .....	38
Список рекомендуемой литературы .....	41
Тестовые задания .....	48



*Навчальне видання*

# **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методичні рекомендації  
для студентів факультету заочно-дистанційного навчання,  
які навчаються за напрямом підготовки 6.030101 – Соціологія

(російською мовою)

Автори-упорядники: **НЄДОГОНОВ Дмитро Володимирович,**  
**МИХАЙЛЬОВА Катерина Геннадіївна**

В авторській редакції  
Комп'ютерний набір: *Д. В. Недогонов, К. Г. Михайлова*

Підписано до друку 22.04.2014. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Ум. друк. арк. 3,25. Обл.-вид. арк. 4,6.  
Тираж 90 пр. Зам. №

*План 2013/14 навч. р., поз. №9 у переліку робіт кафедри*

Видавництво  
Народної української академії  
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві  
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.