

**РОСЖЕЛДОР**

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

---

А.В. Воронина, О.Г. Сорокина

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие  
для практической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор С.Г. Шагинян (РГУПС);  
кандидат экономических наук, доцент М.В. Шевченко (РГУПС)

### **Воронина, А.В.**

Теоретические основы управления организацией и персоналом: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / А.В. Воронина, О.Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 74 с.

Пособие ориентировано для использования обучающимися при самостоятельном изучении дисциплины и закреплении материала на практических занятиях, составлено с учетом требований ФГОС 3+ по направлению подготовки «Управление персоналом», в соответствии с содержанием и рабочей программы по дисциплине «Теоретические основы управления организацией и персоналом».

Позволяет организовать и унифицировать самостоятельную и практическую работу студентов по изучению разделов дисциплины как в учебное, так и внеучебное время, а также подготовиться к итоговому занятию и экзамену.

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

# Содержание

Введение.....	5
1. Организационно-методические указания.....	6
2. Философия концепции управления персоналом.....	9
2.1. Понятие, предмет, методика категории теории управления.....	9
2.2. Закономерности, принципы и методы управления персоналом.....	14
3. Основы разработки и реализации концепции стратегического управления персоналом.....	16
3.1. Концепции управления персоналом: стратегия, анализ и реализация	16
3.2. Основы формирования кадровой политики.....	18
4. Планирование подбора, найма, отбора и деловой оценки персонала...	21
4.1. Основы подбора, найма и отбора персонала.....	21
4.2. Методы деловой оценки персонала.....	22
5. Основы социализации и трудовой адаптации персонала.....	23
5.1. Основы социализации, профориентации и профессионализации персонала.....	23
5.2. Принципы формирования системы трудовой адаптации.....	24
6. Формирование интеллектуального капитала в организации.....	25
6.1. Структура интеллектуального капитала.....	25
6.2. Функции управления интеллектуальным капиталом организации....	26
7. Теория организации и координация взаимодействия в коллективе.....	27
7.1. Организация как процесс, организационная структура и культура организации.....	27
7.2. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования.....	29
8. Функционирование и управление изменениями в организациях.....	31
8.1. Концепция организационных изменений. Кооперация с коллегами...	31
8.2. Организация, координация и анализ взаимодействия в коллективе....	32
9. Контроль и оценка эффективности деятельности персонала.....	34
9.1. Контроль персонала в организации.....	34
9.2. Оценка эффективности деятельности коллег.....	35
10. Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков.....	36
10.1. Философия и концепции управления персоналом.....	36
10.2. Основы разработки и реализации концепции стратегического управления персоналом.....	40
10.3. Планирование подбора, найма, отбора и деловой оценки персонала.....	45
10.4. Основы социализации и трудовой адаптации персонала.....	50
10.5. Формирование интеллектуального капитала в организации.....	52
10.6. Теория организации и координация взаимодействия в коллективе..	53
10.7. Функционирование и управление изменениями в организациях.....	54
10.8. Контроль и оценка эффективности деятельности персонала.....	60
11. Самостоятельное изучение учебного материала.....	63

12. Задания для самостоятельной подготовки.....	66
12.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний.....	66
12.2. Примерная тематика курсовых работ.....	67
12.3. Примерная тематика рефератов.....	69
Библиографический список.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление, но и приобретение нового знания, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Теоретические основы управления организацией и персоналом».

В ходе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности исторического развития процесса управления персоналом и теории организации, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Теория управления, как практически действующее знание, включенное в мысли, поведение и деятельность людей, базируется на совокупности научно-доказательных, выверенных и признанных практикой взглядах о состоянии и закономерностях функционирования и развития управляемой системы, объекта управления.

Люди и все, что их окружает, так или иначе организованы. Более того, все планируемые и осуществляемые действия человека, их непосредственные и опосредованные результаты так же выражают собой, прежде всего, суть организации. Наконец, сознание, вся совокупность представлений об окружающем мире могут формироваться, сохраняться, развиваться и использоваться только при условии определенной самоорганизации. Этим обусловлены фундаментальное значение науки организации в теории и практике формирования, функционирования и развития цивилизации, непреходящая актуальность проведения исследований организации и применения их результатов.

Учебное пособие дает возможность обучающемуся в области управления персоналом. В книге не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, основ управления и организационной культуры, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Теоретические основы управления организацией и персоналом» заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена и зачета. Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Целью дисциплины «Теоретические основы управления организацией и персоналом» является фундаментальная подготовка в составе других базовых дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (приказ Минобрнауки России от 14.12.2015 №1461) для формирования у выпускника общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видом(ми) профессиональной деятельности: организационно-управленческая и экономическая.

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к освоению дисциплин «Стратегия управления персоналом», «Управление персоналом»;
- подготовка обучающегося к прохождению практик «Производственная»;
- подготовка обучающегося к защите выпускной квалификационной работы;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с утвержденной образовательной программой:

- ОПК-1 – знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;
- ОПК-7 – готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- ПК-1 – знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического

управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

- ПК-3 – знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике;

- ПК-4 – знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике.

В соответствии с Компетентностной картой дисциплины в результате изучения данной дисциплины обучающийся должен:

Знать (обладать знаниями на минимальном уровне)

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом;
- сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления персоналом.

Уметь использовать (обладать умениями на базовом уровне)

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал.

Владеть (овладеть умениями на высоком уровне)

- методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом.

Дисциплина отнесена к Блоку 1Б Образовательной программы. Дисциплина входит в состав базовой части (Б). Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения дисциплины «Экономическая теория». Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 4 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 4 года очное бакалавриат, 4.8 лет заочное бакалавриат.

Общая трудоемкость данной дисциплины в соответствии с учебным планом составляет восемь зачетных единиц, или 288 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем при очной форме обучения – 126,65 часа.

Таблица 1.1

Трудоемкость дисциплины при очной форме обучения

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, час.
1	2	3
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	112	112
Лекции	48	48

продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Практические, семинары	64	64
Консультации у преподавателя	10	10
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	166	4,65
Курсовая работа	10	2
Прочее (самоподготовка и др.)	111	
Экзамен	36	1,35
Зачет	9	1,3
Общая трудоемкость: часы	288	126,65
Зачетные единицы	8	

При заочной форме обучения контактная работа обучающегося с преподавателем составляет 32,6 часа.

Таблица 1.2

Трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, час.
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	18	18
Лекции	8	8
Практические, семинары	10	10
Консультации у преподавателя	10	10
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	260	4,6
Контрольная работа, реферат, эссе	15	
Курсовая работа	35	2
Экзамен	45	1,3
Зачет	165	1,3
Общая трудоемкость: Часы	288	32,6
Зачетные единицы	8	



## 2. ФИЛОСОФИЯ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Понятие, предмет, метод и категории теории управления

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии философии, кибернетики, психологии, экономики.

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как взаимозаменяемые. Управление – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации. Именно отделение управленческой работы от производственной привело возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

Теория управления – это наука, изучающая:

- процессы управления в социально-экономических системах;
- содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- принципы эффективного управления.

Объектом теории управления являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет теории управления – область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

Составным и элементами предмета теории управления выступают:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления разными системами социально-экономического организма;
- механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня (индивида, коллектива, города, района, области, страны и т.д.);
- приемы, техника и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;
- общие закономерности возникновения, функционирования и развития управленческих явлений;
- основные категории, используемые в управленческих науках.

Категория – это научное понятие, выражающее наиболее общие свойства и связи явлений действительности. Каждая наука оперирует своими специфическими категориями, и теория управления не исключение из этого

правила.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология – как это необходимо делать?

Методология теории управления – это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов с целью обеспечения эффективного развития организации. Методология теории управления представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов. Среди них можно выделить следующие методы:

1. Всеобщий диалектико-материалистический (эволюционное и революционное развитие управленческих отношений под углом зрения их взаимодействия с окружающей политической, социальной средой);
2. Общенаучные (сравнения, анализа, синтеза, интуиции);
3. Системный (комплексное изучение объекта, исследующий социальное явление в виде социальной системы).
4. Специальные (статистические, математические, социологические, психологические) и др.

Цели теории управления можно сформулировать следующим образом:

- изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К функциям теории управления следует отнести: познавательную; оценочную; прикладную; прогностическую; образовательно-воспитательную; идеологическую.

В развитии и теории практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный.

Первый период – донаучный – начинается с 9-7го тысячелетия до нашей эры, до XVIIIв. Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно-общинного строя. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте было накоплено богатый опыт управления государственным хозяйством. Сократ (470-399 гг. до н.э.) дал характеристику управления как собою сферы деятельности. Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй период – научный (1776 г. – до настоящего времени). В свою очередь научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации, информационный период.

1. Индустриальный период (1776-1856 гг.) связан с развитием промышленности.

2. Период систематизации (1856-1960 гг.) Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы и течения, меняются взгляды исследователей. Первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Школа научного управления (1885-1920 гг.) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда.

Разновидностью классической школы управления стала школа административного управления (1920-1950 гг.) Она основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем (французский менеджер), главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры. Он выделял пять функций управления: предсказание, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Представители административной школы: Л. Урвик, Дж. Мунни.

Школа человеческих отношений как наука об управлении является естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления, и логично дополняет ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет (1868-1933 гг.), Элтона Мейо (1880-1949 гг.), А. Маслоу, Оливер Шелдон.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

3. Информационный период. Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (дореволюции 1917 г.). Серьезное внимание к вопросу управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I.

В 1908 г. в России начались выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научно-менеджмента – «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы теорий лоризма, горный инженер Л. Левенстерни преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. Авря девысших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911-1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917-1990 гг.). Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого века, когда в период НЭПа допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, несвязанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т.е. быстрого перехода от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время). Это период непосредственного осуществления перехода к рынку и установления адекватной системы управления. В этот период сформировались новые принципы управления:

1. Принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность – децентрализации (государство управляло лишь общими правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ, конкурс, судебные споры и др.).

2. Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.

3. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.

4. Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.

5. Развитие конкуренции – состязательности хозяйствующих субъектов.

6. Разнообразие современных моделей менеджмента.

Менеджмент как социально-

экономическое учение появился в США в конце 19 века. С тех пор эта страна считается его родиной. Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;

- индустриальный способ организации производства;

- корпорация как основная модель предпринимательства.

С конца 60 годов во практику США входит стратегическое управление, которое создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Основные черты американской модели менеджмента: индивидуальный характер принятия решений, строго формализованная структура управления, подготовка узкоспециализированных руководителей, найм на работу на короткий период, оплата труда по индивидуальным достижениям.

В течение последних 50 лет США были лидером мировой экономики, однако в последнее время там наблюдается экономический спад по сравнению с другими развитыми странами.

Основные черты японского менеджмента. За последние двадцать лет Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденной устремленности японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Японская система менеджмента признана самой эффективной в мире. Основные черты японской модели менеджмента: ориентация управления на группу, коллективный контроль, личные неформальные отношения подчиненными, нестандартная структура управления, подготовка руководителей универсального типа, оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.

Существует два различных точки зрения на назначение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджмента. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих является США. Это страна с самой развитой системой управления. Широки научные исследования и практическую подготовку менеджеров вводят: Гарвардская Школа Бизнеса, Стенфордская школа бизнеса и др. В Европе создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента) куда входят 300 центров обучения менеджеров.

Другая точка зрения в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, обучая их на производстве, старшие по должности учат младших. Основой подготовки менеджера считается практика, в то время как наука имеет общеобразовательную роль. В стране принято, что на предприятии учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

В последнее время одной из основных тенденций мирового развития становится глобализация. В связи с этим можно выделить две стороны в значении менеджмента: первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организации; вторая, определяющая влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Менеджмент можно рассматривать как важнейший момент развития современной общественной системы, глобальное явление, своеобразный ответ социуманаде организующие изменения в развивающейся социальной среде, где одна из задачanager решается вне управленческого воздействия.

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

## **2.2. Закономерности, принципы и методы управления персоналом**

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные закономерности управления персоналом:

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организацией в целом.

3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части.

4. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем элементов системы управления персоналом.

5. Пропорциональность производства и управления.

6. Необходимо разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать наименьшей сложностью, чем последняя.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- перволица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Методы управления персоналом –

это способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативно обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов надостижение определенного результата.

Социально-

психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

### 3. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1. Концепции управления персоналом: стратегия, анализ и реализация

*Концепция управления персоналом* – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры



персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

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

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

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

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

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают как составляющие стратегии управления персоналом,

приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

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

### **3.2. Основы формирования кадровой политики.**

Термин «*кадровая политика*» имеет широкое и узкое толкование.

- Система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы,
- Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика – определяет генеральную линию и принципиальные

установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Кадровые политики можно разделить на две группы:

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации.

*Пассивная кадровая политика.* Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

*Реактивная кадровая политика.* Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами и негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятием принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

*Превентивная кадровая политика.* Руководство предприятия имеет обоснованные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации. Основная проблема – разработка целевых программ, так как организация не всегда имеет средства для влияния на ситуацию.

*Активная кадровая политика.* Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней внутренней ситуацией.

*Рациональная кадровая политика.* Руководство имеет качественный диагноз и располагает обоснованным прогнозом развития ситуации и средствами для влияния на нее. Кадровая ситуация прогнозируется на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. Составной частью плана является программа работы с вариантами ее реализации.

*Авантюристская кадровая политика.* Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение.

2. Ориентация на собственный персонал и или на внешний, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

*Открытая кадровая политика.* Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.

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

## 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОДБОРА, НАЙМА, ОТБОРА И ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

### 4.1. Основы подбора, найма и отбора персонала

*Наем на работу* – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

*Набор персонала* – это создание необходимого резерва на все должности.

Этапы отбора и найма: изучение рынка труда, планирование, анализ трудовых ресурсов (сколько есть и сколько нужно), определение источника привлечения (внутренний и внешний), определение метода привлечения (объявление, обращение в кадровую службу), предварительный отбор претендентов (отбор резюме), сбор информации (предварительное собеседование, оценку анкетных данных, интервью, тестирование), оценку состояния здоровья, испытательный срок, окончательное решение о найме.

Источники привлечения персонала делятся на *внутренние и внешние*.

Внутренние (плюсы: возможность продвижения, повышение заинтересованности, дешевизна, усиление мотивации, быстрое заполнение вакантной должности; минусы: нет притока свежих людей, автоматизм продвижения, неодобрение сотрудников, панибратство).

Внешние: с помощью сотрудников (плюсы: низкие издержки, совместимость кандидата; минусы: семейное панибратство); объявление в СМИ (плюсы: большой охват аудитории; минусы: большой поток кандидатов); ВУЗы; государственные и частные службы занятости.

Методы набора кадров делятся на активные и пассивные.

К активным методам обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос.

*Отбор персонала* – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

$$K_{отб} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}}$$

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около 1/4, профессионально-технические работники - 1/1, клерки - около 1/4, квалифицированные рабочие - около 1/1, чернорабочие - почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При

его величине  $1/2$  отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

#### **4.2. Методы деловой оценки персонала**

*Оценка персонала* – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Существуют следующие виды оценки персонала:

- Оценка кандидата при приеме на работу:
- Аттестация - текущая, периодическая оценка.

Основные методы оценки персонала:

- Рейтинговые методы.
- Поведенческие рейтинговые шкалы.
- Сравнительные методы (ранжирование).
- Письменные методы.
- Управление по целям.
- Анкетирование.

*Рейтинговые методы.* Это наиболее распространенный и старый. Его применение основано на подсчете общего числа баллов, набранных оцениваемым работником по совокупности показателей оценки.

*Поведенческие рейтинговые шкалы.* Этот метод оценки основан на сочетании рейтинговых методов и описании поведения работника на рабочем месте в разных ситуациях. Главным преимуществом этого метода является то, что привязка примеров поведения к шкале оценки позволяет существенно повысить объективность руководителя и наметить направления для корректировки поведения работника.

*Ранжирование* – это определение порядка расположения работ в списке, в котором на первых местах указываются фамилии работников с наиболее высокими показателями работы, а на последних – с наиболее низкими.

*Письменные методы.* К этой группе методов относят: написание характеристики работника; метод критических ситуаций.

*Метод критических ситуаций* основан на фиксации эффективных и неэффективных примеров поведения во время работы. Эти примеры поведения и являются «критическими ситуациями». При оценке работнику эти записи за оцениваемый период используются в качестве основы для обсуждения работы сотрудника и для итоговой оценки. Такие записи могут быть очень полезными для руководителя, так как позволяют ему быть объективным при разборе ситуаций и оценке деятельности работника.

*Анкетирование.* Анкетирование с целью оценки персонала может проводиться в нескольких модификациях.

## 5. ОСНОВЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ И ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 5.1. Основы социализации, профориентации и профессионализации персонала

*Социализация* – усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе.

Социализация охватывает все процессы приобщения к культуре, коммуникации, с помощью которых человек приобретает способность участвовать в социальной жизни.

Социализация продолжается всю жизнь, так как индивид сталкивается с необходимостью выполнения различных социальных ролей. В процессе социализации через формирование своего собственного «Я» проявляется уникальность данного индивида как личности.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели; пол, возраст, стаж работы, образование, социальное положение, национальность, семейное положение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности.

Помимо социальной, имеется ролевая структура коллектива. Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Выделяют 3 роли: творческую, поведенческую, коммуникационную.

*Профессиональная ориентация* – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:

*Профессиональное просвещение* – это профессиональная начальная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам профессиональной различной деятельности и т.п.

*Профессиональная информация* – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

*Профессиональная консультация* – это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения

личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

## **5.2. Принципы формирования системы трудовой адаптации**

Одной из проблем работы с персоналом в организации и при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда.

Выделяют следующие виды адаптации:

1. Профессиональная адаптация – характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков) а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к работе.

2. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

3. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

4. В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

5. Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

6. В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.



## 6. ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Структура интеллектуального капитала

В последнее время в мировой экономической литературе широко используется понятие «интеллектуальный капитал». Данный термин пока еще не устоялся, наряду с ним применяются сходные термины: «нематериальные активы», «интеллектуальный потенциал», «активы знаний» и т.д.

*Интеллектуальный капитал* – это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создавать богатство. Интеллектуальный капитал – это знания, которые могут быть конвертированы в стоимость, другими словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации. Интеллектуальный капитал трудно точно идентифицировать и еще труднее эффективно применять.

Термин может применяться в целях описания процессов и отношений в бизнесе, экономике, социуме, политике. Есть, таким образом, довольно много вариантов практического применения такого ресурса, как интеллектуальный капитал. С экономической точки зрения он может рассматриваться как некий актив, способный приносить прибыль, например в виде лицензионных отчислений от использования запатентованного изделия или же как конкурентная технология, которая по факту внедрения в производство значительно увеличивает его эффективность.

Рассмотрим, в какой структуре может быть представлен интеллектуальный капитал. В исследовательской среде сформировался подход, в соответствии с которым ресурс, о котором идет речь, состоит из следующих основных элементов: человеческого, организационного, а также потребительского капитала. Изучим, в чем заключается специфика каждого из них.

Под *человеческим капиталом* понимаются знания, креативный и интеллектуальный потенциал, ценности, навыки, личные качества человека, работающего в компании, которые могут быть впоследствии конвертированы в прибыль. Отмеченные компоненты человеческого капитала могут появляться у сотрудника как вследствие его индивидуального развития и способностей, так и в результате целенаправленных действий компании-работодателя, направленных на то, чтобы соответствующие качества у человека появились.

*Организационный капитал* – та часть интеллектуального капитала, которая имеет отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, оргструктура, патенты, бренды, культура организации, отношения с клиентами. Организационный капитал – это организационные возможности фирмы ответить на требования рынка. Он отвечает за то, как человеческий капитал используется в организационных системах, преобразуя информацию.

Организационный капитал в большей степени является собственностью компании и может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи.

*Потребительский или клиентский капитал* – это капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями. Одна из главных целей формирования потребительского капитала – создание такой структуры, которая позволяет потребителю продуктивно общаться с персоналом компании.

## **6.2. Функции управления интеллектуальным капиталом организации**

Возможности организации управления интеллектуальным капиталом неравноценны для предприятий различных отраслей экономики, а также для крупных предприятий, с одной стороны, и малых и средних, с другой. Система менеджмента знаний в крупных концернах с их традицией дифференциации производства и распределения знаний и соответствующими структурами (наличие главного менеджера по науке на уровне правления или совета директоров) нереальна для малых и средних компаний, где обычно распределение функций является нечетким, а ключевые фигуры управления являются и основными носителями организационных знаний.

Можно выделить следующие три основных компонента управления интеллектуальным капиталом на предприятии: люди, процессы и технологии. Их функции в системе менеджмента знаний представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1

### **Основные компоненты управления интеллектуальным капиталом**

Компонент	Функции в системе управления интеллектуальным капиталом
Люди (персонал организации)	Создают, передают и перенимают опыт для реализации инноваций
Процессы	Нужны для совместного использования и распространения информации
Технологии	Необходимы для быстрой и эффективной работы людей и процессов

Классификация систем менеджмента знаний: различают системы вертикального и горизонтального управления знаниями.

*Вертикальные системы управления знаниями*, как правило, преследуют тактические цели и разрабатываются для конкретных ситуаций, встречающихся в процессе функционирования организаций.

*Системы горизонтального управления знаниями* являются системами, которые могут быть применены ко многим управленческим ситуациям. Фактически они представляют собой технологии, которые позволяют решать весь комплекс задач управления знаниями.

## **7. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КООРДИНАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ**

### **7.1. Организация как процесс, организационная структура и культура организации**

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления.

Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию.

Организация как процесс – это совокупность действий, ведущих к образованию, совершенствованию взаимодействий, связей между частями одного целого.

Организация как процесс – деятельность, которую можно охарактеризовать словом «организовывание».

Это некоторая деятельность по выработке новых норм, налаживанию устойчивых связей, а также координация усилий отдельных членов социальной группы. Данные действия регулируются законами о труде, процессуальными и уголовными кодексами. Процесс организации отражает количественное и качественное изменение объекта управления.

Упрощенная схема процесса организации: цель – ситуация – проблема – решение.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие *принципиальные положения*:

- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Культура организации (организационная культура, корпоративная культура) – это не только оригинальная смесь ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, но и вся среда обитания организации, присущий ей стиль отношений и поведения. Культура организации – это хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний.

Распространяющаяся в настоящее время в мире теория корпоративной культуры является вариантом соединения японского и американского стилей управления.

Основное назначение культуры организации – создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы».

## **7.2. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования**

*Система* – это единое целое, состоящее из частей, взаимозависимых элементов (в переводе с греч. – целое); Пример (человеческое общество, человек и т.д.).

Система состоит из элементов. Все элементы системы должны быть взаимозависимыми или взаимодействующими. Самые разные элементы могут быть объединены в «целое», но это «целое» еще не система, пока не сформирован механизм их взаимодействия. Еще Аристотель писал о том, что «рука, отделенная от тела, уже не рука». Мир в целом представляет собой сложную систему, которая, в свою очередь, состоит из множества больших и малых систем. Системы имеют разнообразные формы. Среди крупных систем выделяют следующие:

- биологические;
- технологические (деление деятельности на стадии и процессы);
- технические (производственные мощности предприятий);
- экономические (единство хозяйственных и финансовых связей);
- социальные (люди, а также возникающие между ними отношения, в т.ч. социально-экономические: предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т.д.);
- организационные (включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему).

Все системы взаимосвязаны и создают целостный организм.

Системы делятся на:

- естественные – природные;
- искусственные – социальные, т.е. созданные человеком.

Кроме того, системы бывают:

- *закрытые*. Они имеют жесткие фиксированные границы, их действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В управлении к закрытым системам условно можно отнести организации, руководство которых оберегает свою систему от информационного обмена с внешней средой (от нововведений, корректировок и т.п.);

- *открытые* (их большинство). Для открытой системы характерно взаимодействие с внешней средой. Она зависит от энергии, информации, материалов, трудовых ресурсов т.д. – входы.)

Организационные системы – это социальные системы: группы, коллективы, общество в целом.

К свойствам, оказывающим влияние на организацию управления, можно отнести:

- целостность (выполнение каждым элементом системы определенных функций);
- обособленность (разделение прав, обязанностей);
- централизованность (сосредоточенность основных функций в едином центре);
- адаптивность (способность приспосабливаться к различным условиям);
- совместимость (взаимоприспосабливаемость всех элементов и подсистем по отношению к самой системе);
- обратную связь (контроль результата на выходе);
- неаддитивность отношений (математическое понятие, свойства системы превышают сумму свойств ее элементов);
- эмерджентность (различие целевых функций организационной системы и ее подсистем);
- синергетичность (однаправленность действий в системе);
- неопределенность данных (неточность, уклончивость информации);
- многокритериальность (оценка деятельности системы с разных сторон);
- мультипликативность (положительные и отрицательные эффекты в больших организационных системах чаще умножаются, а не складываются);
- стохастичность (результаты реализации управленческих решений являются случайными событиями);
- порог сложности (ограниченность индивида в решении задач);
- редкую повторяемость проблемных ситуаций;
- фактор времени.

Требования к управлению: устойчивость; оперативность; гибкость; непрерывность; эффективность.

Устойчивость и способность системы сохранять некоторое свое качество в процессе управления, несмотря на оказываемые влияния как со стороны, так и изнутри.

Оперативность – свойство процесса управления укладываться в обозначенные сроки.

Гибкость – способность быстро адаптироваться, приспосабливаться к изменяющимся условиям. Это необходимое, но недостаточное условие эффективного управления.

Непрерывность – отсутствие пауз и перерывов между последовательными стадиями процесса. Это необходимое условие эффективности управления.

Эффективность представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

## **8. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **8.1. Концепция организационных изменений. Кооперация с коллегами**

Существуют различные определения понятия «изменения», но все они отражают одно и то же явление: изменения – это появление новых элементов или их связей в функционирующей и развивающейся организации; изменения – это последовательность сменяющихся состояний системы, определяющих ее функционирование и развитие; изменения – это перемены, приобретение новых свойств каким-либо объектом.

Невозможно недооценивать и трудно переоценить роль изменений в современном менеджменте. Цель менеджмента – это не застывший образ будущего. Ее можно представить как гирлянду предполагаемых и необходимых изменений, которые должны последовательно происходить в процессе развития организации. Цель – это комплекс импульсов возможного, необходимого и желательного состояния управляемой системы, к достижению которого мы стремимся. Эти импульсы систематизируют управление изменениями, меняют их состав, характер и многие другие характеристики.

Изменения разнообразны. Композиционно представить их в виде двух групп:

- 1) изменений нежелательных и необходимых;
- 2) позитивных и негативных.

При этом одни и те же изменения в одних случаях могут быть позитивными, а в других – негативными и нежелательными. В практике управления важно видеть и понимать это разделение, находить пути и средства нейтрализации негативных изменений или сведения к минимуму их проявлений и последствий. Позитивные изменения следует поддерживать и создавать условия для их проявления. Основными факторами позитивных изменений в общей деятельности организации являются следующие:

- 1) четкое и понятное распределение функций деятельности и ее ролевой структуры;
- 2) появление и проявление в организации «группового эффекта», т.е. такой системы коммуникаций, которая позволяет осуществлять реализацию творческих возможностей персонала, минимизировать процессы контроля и снизить степень централизации, развивать доверие и взаимопомощь;
- 3) обеспечение изменений в общей культуре деятельности в организации, в развитии социально-психологических и вслед за ними организационных норм работы;
- 4) возникновение новых целевых ориентиров, отражающих последовательное развитие организации, ее совершенствование и инновационное качество;
- 5) мотивация повышения креативного потенциала организации, создающего творческую атмосферу деятельности.

Однако можно говорить и о негативных изменениях, ведущих к снижению эффективности управления и в дальнейшем, возможно, к углубляющемуся кризису и даже распаду организации. Такие изменения также надо знать и учитывать. Как правило, к негативным последствиям ведут следующие изменения:

- 1) увеличение бюрократических процедур, снижающих гибкость управления, формализующих его;
- 2) необоснованные изменения в составе, структуре и компетентности персонала как в управляемой системе организации, так и в управлении;
- 3) исчезновение, растворение в общих формулировках или непонимание цели управления;
- 4) нарушение в системе лидерства, противоречие и борьба формального и неформального лидеров, потеря лидера;
- 5) смена в руководстве и кардинальные изменения в стратегии развития организации;
- 6) реорганизация организации и управления, банкротство;
- 7) устойчивый и затяжной конфликт в организации.

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями тех или иных социальных ролей, исполнение которых требует от человека соответствия определенному эталону. Роль показывает, как нужно вести себя по отношению к другим, и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий – поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и не одинаково ведут себя в ней.

Кооперация – члены команды осознают свое желание работать над решением задачи. Это открытое и конструктивное общение впервые возникает вместе с местоимением «мы».

## **8.2. Организация, координация и анализ взаимодействия в коллективе**

Успешность бизнеса имеет прямую зависимость от качества и эффективности использования всех трудовых ресурсов. Это означает, что чем лучше осуществляется руководство персоналом, тем выше доход организации.

*Организация* – вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Организовать – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления



с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая, не менее важная задача функции организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное – это работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация.

*Координация* – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникации) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т.д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

Важная сторона жизнедеятельности трудового коллектива – формирование и развитие межличностных отношений. Эта функция, в свою очередь, естественно вытекает из двух первых. В процессе общения, связанном с трудовой деятельностью, на основе соответствующих контактов, взаимодействий возникают представления о членах коллектива, его руководителе, складываются определенные межличностные отношения. Они существуют в двух основных формах – как деловые отношения (авторитет отдельных членов коллектива, склонность к сотрудничеству и взаимопомощи и т.д.) и как личные отношения (симпатии-антипатии). Не следует, однако, рассматривать эти формы как две независимые составляющие межличностных отношений, ибо они, несомненно, взаимосвязаны и оказывают друг на друга сильное влияние.

## 9. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

### 9.1. Контроль персонала в организации

Нельзя говорить об эффективной работе компании, если мы не уделяем достаточно внимания контролю и оценке труда ключевых категорий персонала. Функция контроля, являясь одной из важнейших функций управления, начинает реализовываться уже с момента создания организации, постановки ее целей и задач. И происходит это по одной простой причине: без контроля начинается хаос и объединять деятельность каких-либо групп становится невозможно. Кроме того, любая организация, претендующая на долгую и успешную деятельность на выбранном рынке, должна обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению её целей.

*Контроль* – это процесс, при помощи которого, руководство организации определяет: правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Необходимость контроля обусловлена двумя факторами:

- Индивидуальные и организационные цели обычно различаются (отсюда надо, чтобы члены организации работали ради целей организации);
- Между временем, когда цели формулируются и когда они реализуются существует определенный интервал. В течение этого времени непредвиденные обстоятельства могут вызвать отклонение между желаемым и действительными результатами.

Понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле – как один из этапов процесса управления или как одна из его функций (такой подход распространен на начальных стадиях развития науки об управлении), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов.

Управленческий контроль организации – это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

- а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- б) сравнение фактических данных с – требуемыми, т.е. с базой для сравнения.

Контроль призван выявить назревающие в организации проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. В той или иной его форме контроль и мониторинг деятельности всегда присутствуют в любой системе управления организацией.

Вместе с тем термин «контроль» чаще всего истолковывается неверно, в том числе и руководителями. Для многих людей контроль означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности.

## 9.2. Оценка эффективности деятельности коллег

Оценка результативности труда персонала является одной из функций управления персоналом с целью определения уровня эффективности работы компании в разрезе поставленных задач перед отдельно взятым работником.

Оценка результативности труда каждого работника компании осуществляется с целью определения эффективности экономической деятельности компании, ведь прибыль напрямую взаимосвязана с компетентностью и работоспособностью трудовых ресурсов.

А так как перед каждым сотрудником ставятся определенные задачи с учетом занимаемой должности, провести оценку максимально объективно возможно только с применением алгоритма оценки, который состоит из следующих этапов:

- выявление достижений за определенный период, протяженность которого устанавливается в зависимости от занимаемой должности либо обязанностей, то есть в некоторых случаях это может быть и квартал, а в других по итогам сдачи и внедрения масштабного проекта;

- определение характера проблем, которые возникли в ходе выполнения заданий опять же за определенный период, то есть сотрудник мог снизить интенсивность труда либо перестал взаимодействовать с коллегами, что отразилось и на общем результате и на результативности труда отдельно взятого труженика;

- выявление слабых и сильных сторон в процессе трудовой деятельности – квалификации, навыков, применяемых знаний, а также типажа поведения, то есть является ли сотрудник командным игроком или одиночкой и на сколько эффективно использует свои потенциальные знания при выполнении поставленных задач;

- формирование рекомендаций, целью которых является не сколько прекращение трудовых отношений, сколько рациональное использование имеющихся компетенций сотрудника, путем его перемещения на другую должность либо переобучения.

Эффективность управления состоит в обеспечении достижения поставленных целей в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т.п.

Общую формулу эффективности управленческого труда ( $E_y$ ) можно представить следующим образом:

$$E_y = \text{эффект (результат)} / \text{затраты управленческого труда.}$$

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно выделить результат.

Эффективное управление иногда рассматривается как способность решать возникающие проблемы. Однако следует помнить, что в большинстве случаев (за исключением природных аномалий, не зависящих от людей) именно некомпетентность в управлении выступают причинами самих проблем, степени их обострения и глубины поражающего воздействия на общество.

# 10. ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

## 10.1. Философия и концепции управления персоналом

**Задание 1.** Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

*Названия подходов:*

Подход с позиций выделения различных школ в управлении.

Процессный подход.

Системный подход.

Ситуационный подход.

*Описания подходов:*

Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Задание 2.** Развитие теории и практики управления.

Историю возникновения и развития менеджмента можно разделить на шесть периодов.

*Первый* период охватывает первую половину XIX века (1775-1850 гг.). Его начало было связано с таким событием, происшедшем в Шотландии и Англии, как промышленный переворот, который заключался в резком ускорении развития производительных сил и переходе от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству. Этот переворот привел к необходимости создания менеджмента как управления в наиболее развитой в то время текстильной промышленности, производившей шотландские ткани и английское сукно. Этот период характеризуется начавшимися концентрацией производства, разделением и специализацией труда, технологических операций. Основными функциями управления являлись контроль и учет в таких сферах, как запасы сырья и готовой продукции,

незавершенное производство, качество товара и затраты на производство ее единицы. Родоначальником раннего этапа называют Р.Оуэна – шотландского фабриканта, которого можно отнести к менеджерам-практикам.

*Второй* период относится ко второй половине XIX века (1850-1900 гг.) и характеризуется возникновением так называемой школы научного менеджмента. Основоположник этой школы – американский инженер-механик Ф.У.Тейлор, изучавший управление производством и организацию труда в условиях машинного производства. Ф.У.Тейлор впервые разделил операцию на составные элементы – комплексы приемов, приемы, движения, а также провел исследования затрат живого труда и его производительности при использовании различных инструментов. В качестве основной функции управления он рассматривал контроль и считал, что разделение рабочего задания на элементы позволяет устранить ненужные, нерациональные из них, изменить последовательность их выполнения и усилить контроль над всем трудовым процессом.

В качестве основных Тейлором были сформулированы пять управленческих задач:

1. Использование научных методов, базирующихся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов;

2. Осуществление отбора рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями;

3. Проведение подготовки, обучения и развития способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям;

4. Разработка экономических методов стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания;

5. Осуществление планирования и организации работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не рабочих.

Следовательно, Тейлором были определены в качестве приоритетных такие функции, как организация труда, планирование, учет и контроль, а в качестве приоритетных методов управления – организационно-распорядительные и экономические. К сферам управленческой деятельности, подлежащим совершенствованию, были отнесены производство, трудовые ресурсы (рабочие и менеджеры), запасы, потоки ресурсов и продукции во внутренней среде.

*Третий* период приходится на начало XX века (1900-1930 гг.). Он характеризуется наиболее бурным развитием научно-технического прогресса в странах Европы и Америки. В связи с этим третий период характеризуется параллельным развитием четырех школ менеджмента. Прежде всего, продолжилось становление школы научного менеджмента в США, в Германии возникла школа бюрократического менеджмента, во Франции – классического менеджмента, а в США еще одна школа, называемая Гарвардской. Остановимся подробнее лишь на предпоследней из них.

Школа классического менеджмента основана во Франции А.Файолем, который сначала был инженером в крупнейшей горнодобывающей компании, а затем ее директором. А.Файоль придерживался такой точки зрения, что менеджер должен обладать не столько личными качествами, сколько владеть методами управления и институтами как нормами права, регулирующими отношения в процессе управления.

Классический менеджмент получил и другое название – административный менеджмент, под которым понимается система управления, основанная не столько на личных качествах менеджера как индивида, сколько на нормах права и установленном порядке. А.Файоль ввел понятие принципа управления, под которым подразумевал не абсолютное или однозначное положение, правило поведения, действие или руководящую идею, а гибкую, адаптирующуюся к конкретным условиям и потребностям совокупность положений, правил, действий и идей.

А.Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единовластие, единство направления деятельности и единый план работы для всех, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, скалярная цепочка, порядок, справедливость, продолжительность пребывания персонала в должности, инициатива, корпоративный дух.

Анализ перечисленных принципов показал, что их можно сгруппировать по признаку «принадлежность» к субъекту или объекту управления. К первой группе относят те, которые направлены на совершенствование производственных процессов как объектов управления. Ко второй группе относят те принципы, которые позволяют рационализировать систему управления. Следовательно, классическая школа управления направлена на совершенствование таких сфер управления, как производство и кадры, и неявно использует товарную концепцию управления маркетингом.

*Четвертый* период развития менеджмента продолжался с 1940 по конец 1950-х гг. В это время наибольшее распространение получили два направления: исследование операций или наука управления, названная кибернетикой, и концепция социотехнической системы.

Кибернетика является учением об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машине. Основателем направления были американский ученый Н.Винер и английский ученый У.Эшби.

Концепция социотехнических систем была разработана английскими учеными Э.Тристом и К.Бэмфортом из Тэвистокского института человеческих отношений. Результаты их исследований позволили сделать заключение о взаимозависимости и взаимной обусловленности двух частей целостной системы – технической, представленной инструментами и оборудованием, и социальной, включающей людей, отношения между ними, институциональные установки.

*Пятый* период продолжался с 1960 до конца 1970-х годов. В этот период учеными Дж. Вудвордом, Т.Бернсом, Дж.Сталкером, П.Лоуренсом, Дж.Лоршом был создан ситуационный менеджмент.

*Шестой* период начался приблизительно в 1980-м году и связан с опубликованием американскими учеными Т. Питерсом и Р. Уотерманом работы «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний». В ней они обобщили опыт наиболее успешно функционирующих компаний и выделили восемь основных принципов совершенного менеджмента: приверженность к действию, близость к потребителю, автономия и предприимчивость, производительность, страстность и ориентация на ценности, принцип простой формы или небольшого штата, единство свободы и дисциплины.

Таким образом, каждая из школ принесла что-то свое в развитие современного управления.

*Задание:* составить общую модель развития концепций теоретических школ в менеджменте.

Таблица 10.1

Общая модель развития концепций теоретических школ в менеджменте

Название школы	
Период	
Основатель	
Основные концепции	

**Задание 3.** Из книги китайского реформатора Шан Яна (390-338 гг. до н.э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление.

Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

## 10.2. Основы разработки и реализации концепции стратегического управления персоналом

### **Задание 4.** Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За злословие на родителей отрезали язык, за побои - отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены - оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

2. Чьи интересы защищали эти законы?

3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### **Задание 5.** Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

*Описание ситуации и постановка задачи.* Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует



около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально ориентированной рыночной экономиках

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1	2	3
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль

1	2	3
<p>2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации</p>	<p>Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития</p>	<p>Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха</p>
<p>3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего</p>	<p>Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»</p>	<p>Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству</p>
<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка</p>

продолжение таблицы 10.2

1	2	3
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства.	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов

1	2	3
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

*Методические указания.* Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом – современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Это задание выполняется путем заполнения табл. 10.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 10.3

Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
12.....	
Общий вывод	

### 10.3. Планирование подбора, найма, отбора и деловой оценки персонала

#### Задание 6. Деловая игра прием на работу

Описание игры. Игра представляет собой моделирование ситуаций, возникающих при приеме на работу. Для этого используется ситуация, в которой оказалось одно из мебельных предприятий г. Ростова-на-Дону. Участники игры исполняют роли сотрудников предприятия, принимающих на работу, и претендентов на вакантные должности.

Фазы проведения игры Фаза 1. Подготовительная

Продолжительность 2 часа

*1 действие.* Игра начинается с инструкции, которая введет слушателей в контекст игры. Инструкция может быть следующего содержания: «Сейчас мы с вами в игровой форме смоделируем процесс отбора персонала на предприятии, которое функционирует в г. Ростов-на-Дону и в настоящее время испытывает некоторые финансовые трудности. Данное предприятие называется «МебельКласс», которое является самым крупным производителем мебели в регионе. Далее будет предложено более детальное изложение о деятельности данного предприятия.

В настоящий момент предприятию требуются директор по маркетингу и директора по производству.

Разделимся на две группы: группа А и группа Б. Пожалуйста, члены групп, соберитесь в разных частях аудитории».

Группа делится в пропорции: 1 (группа А) к 2 (группа Б), например, в случае если участников игры 30 человек, группа А составит 10 человек и группа Б - 20 человек.

*2 действие.* Затем каждая группа получает свою инструкцию.

Фаза 2. Проведение интервью.

Продолжительность: 40 минут

Группа А проводит интервью по следующей схеме:

- 1) собеседование с первым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 2) собеседование с первым кандидатом на должность директора по производству;
- 3) собеседование со вторым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 4) собеседование со вторым кандидатом на должность директора по производству;

Проводит интервью соответствующая подгруппа группы А. В состав каждой подгруппы, проводящей интервью, входят директор фирмы, директор салона-магазина, учредители фирмы.

Участники группы Б, не приглашенные для собеседования, получают задание отслеживать поведение участников интервью. При этом отслеживаются вербальные и невербальные компоненты поведения, характер задаваемых вопросов и ответов на них.

### Фаза 3. Анализ и обсуждение результатов игры

Продолжительность: 1 час 05 минут

1. Участники игры, проводившие интервью, объявляют, кого они выбрали на вакантное место, и объясняют причины.

2. Участники игры, наблюдавшие за проведением интервью, представляют результаты наблюдений и выводы по ним.

3. Преподаватель уточняет выводы участников игры и дает необходимые комментарии и пояснения.

*Инструкция группе «А».* На время игры вы становитесь сотрудниками предприятия АО «МебельКласс». Вы получите материалы, характеризующие деятельность предприятия в настоящий момент. Предприятию необходимо отобрать 2 человек: директора по маркетингу и менеджера по продажам. Разделитесь на 2 группы, одна из которых будет отвечать за прием директора по маркетингу, а другая - за прием менеджера по продажам. Ваша задача:

1) ознакомиться с материалами о положении дел в фирме;  
2) составить описание рабочего места (требования к должности);  
3) определить критерии отбора (учитывая требования к должности, положение на предприятии, положение на рынке труда, политику развития предприятия и другие факторы);

4) ознакомиться с резюме претендентов на вакантные должности и отобрать двоих для интервью;

5) продумать план интервью: что вы хотите узнать о претенденте, какие вопросы позволят вам это сделать.

В материалах, которые вы получите, есть вопросы-подсказки. Выберите наиболее важные из них. Добавьте к ним собственные, которые считаете нужными.

Претендентов на вакантные должности много, поэтому у вас будет только одна беседа с каждым претендентом в течение 10 минут.

После интервью вам предстоит выбрать одного из претендентов для занятия вакантной должности и объяснить, почему именно он был выбран, а также почему был отвергнут другой (подчеркнуть достоинства и недостатки в обоих случаях).

*Инструкция группе «Б».* 1. На время игры вы становитесь претендентами на вакантные должности на предприятии. Вы получите описание биографий условных претендентов и другие материалы, необходимые для исполнения роли.

Игра предусматривает творческий подход. Разделитесь на 2 группы, каждая из которых будет претендовать на 1 вакантное место: директора по маркетингу или директора по производству;

Ваша задача:

1) внимательно ознакомиться с материалами;  
2) основываясь на прочитанном, написать резюме и сопроводительное письмо. На это вам дается 30 минут. После чего все резюме вы передаете руководству предприятия АО «МебельКласс» для проведения анализа, и на его основе будут отобраны претенденты, которых пригласят на собеседование;

- 3) ознакомиться с описанием рабочих мест;
- 4) составить перечень вопросов, которые могут быть вам заданы во время интервью, и ваши ответы на них;
- 5) подготовиться к собеседованию.

2. После того как даны инструкции, слушатели получают раздаточные материалы и начинают работу.

3. Эта фаза заканчивается объявлением фамилий тех претендентов, которые приглашаются на собеседование, и группа идет на перерыв.

*Методические рекомендации преподавателю.* Все участники должны получить описание внешней среды предприятия и описание ситуации, в которой развивается действие.

Участники группы А получают также описание ситуации на предприятии, перечень возможных вопросов для собеседования.

Участники группы Б получают биографии претендентов и вспомогательные материалы.

На подготовительном этапе рекомендуется держать на доске или на слайд-проекторе последовательность шагов игры и длительность каждого шага.

В процессе анализа рекомендуется использовать описания среды, положения предприятия, данные о кандидатах, которые помогут участникам структурировать и уточнить их представления об описании рабочего места, составлении профиля кандидата, необходимых этапах процесса приема на работу.

Обратите внимание на то, что обычно слушатели, играющие роль работодателей, плохо определяют требования рабочего места и желаемый профиль будущего кандидата, при этом предъявляя повышенные требования к кандидатам. Они забывают, что их организация несовершенна и его еще предстоит сделать привлекательным в глазах кандидатов.

В то же время претенденты на вакантные должности не всегда отслеживают истинные причины, по которым задается тот или иной вопрос, не догадываются, какие черты характера нужно усилить в ответах, не понимают критериев, по которым будет осуществляться отбор.

Кроме того, они не используют ситуацию интервью для получения дополнительной информации о будущем рабочем месте

*Описание внешней среды предприятия.* Предприятие АО «МебельКласс» зарегистрировано как акционерное общество около 7 лет назад. Контрольный пакет акций принадлежит директору. Предприятие является самым крупным производителем мебели в регионе. В своем составе предприятие имеет столярный цех для производства изделий из цельной древесины, ДСП, ДВП, фанеры и три участка:

- металлообработки для изготовления изделий на металлическом каркасе;
- корпусной мебели для производства изделий из ламинированной ДСП;
- мягкой мебели.

Также предприятие специализируется на производстве мебели для учебных и медицинских учреждений, мебели для дома и офиса, продукции из деревянного массива, а также оказывает услуги по перетяжке и ремонту

мебели. Таким образом, ассортимент продукции обширен и разнообразен (более семисот наименований, любой расцветки и дизайна). Мебельная продукция и изделия из деревянного массива реализуются через оптовые поставки по региону и в другие города, сеть мебельных магазинов торговых организаций по продаже стройматериалов города и собственном магазине. Наличие собственного магазина - офиса позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов. Основными покупателями продукции фирмы АО «МебельКласс» являются:

- индивидуальные заказчики среднего достатка в возрасте от 25 до 55 лет;
- торгующие организации, следящие за тем, чтобы характер и цена продукции соответствовали имиджу фирмы;
  - частные коммерческие организации;
  - медицинские и учебные заведения;
  - строительные компании.

На этом сегменте рынка в Ростове-на-Дону в настоящее время работает свыше 100 фирм, которые могут быть объединены в 3 группы:

1. Крупные компании с числом работающих более 1000 человек;
2. Небольшие частные предприятия, продающие продукцию собственного изготовления;
3. Фирмы (и отдельные частные предприниматели), импортирующие мебель.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;
- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- постоянная конкуренция с более крупными известными фирмами по производству и импорту мебели;
- возрастание требовательности большей части покупателей;
- снижение покупательной способности населения;
- постоянное увеличение числа новых фирм, занимающихся производством, ремонтом и импортом мебели

*Ситуация, в которой разворачивается действие.* В условиях растущей конкуренции АО «МебельКласс» примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные торговые организации стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный салон - магазин оказалась не очень эффективной, так как салон мало известен в городе и служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон-магазин занимает помещения размером около 200 кв. м в отдаленном от центра районе города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 4 помещений; первое - офис, где расположена администрация предприятия. Здесь же расположен пункт заказа индивидуальных заказов. Во втором помещении – располагается столярный цех. В третьем помещении находится выставочный



зал. Четвертое помещение используется под склад. Численность работников предприятия составляет 76 человек. Право на помещения оформлено договором аренды.

*Ситуация на предприятии.* За последние 6 месяцев финансовое положение фирмы резко ухудшилось. Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с учебными и медицинскими организациями;

- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;

- 2/3 мебели для дома из последнего производства, поставленной в крупные мебельные магазины, не была распродана в течение 4 месяцев. Товароведы крупных мебельных магазинов обратили внимание на недостаточно качественную ткань для обивки мягкой мебели и предупредили, что откажутся брать изделия с некачественной обивкой в том количестве, что брали раньше. После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении маркетинговой стратегии. В частности, было решено:

- использовать более дорогую качественную ткань для обивки мебели и поставлять товар мелкими партиями;

- активно участвовать в выставках-продажах;

- увеличить количество рекламных проектов с целью привлечения к сотрудничеству торгующие организации и фирмы, различные учреждения и индивидуальных заказчиков.

На ухудшение финансового состояния фирмы повлияли сложности во взаимоотношениях между руководителями фирмы. Так, в частности, директор по маркетингу принимал решения без согласования с другими, рассматривая свою деятельность как самую важную. Это часто создавало сложные ситуации для производства. Положение усугубляло недостаточно оперативное отслеживание изменений в структуре спроса.

Что касается директора по производству, то он видел свою задачу, прежде всего в том, чтобы увеличить производство мебельной продукции для дома. В то же время логика развития фирмы требовала, расширение производства специальной мебели для учебных и медицинских учреждений, кинотеатров, баров и других учреждений за счет увеличения рекламных проспектов. Неоднократные попытки директора изменить положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы.

Поэтому было решено произвести изменения в руководстве предприятия. С этой целью был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

*Претендент на должность директора по производству.* Вам 39 лет. В 17 лет вы закончили школу и поступили в лесопромышленный колледж, после окончания которого устроились работать на деревообрабатывающее предприятие столяром. Через полгода вас назначили мастером. В 23 года вы поступили на заочное отделение технологического университета. Одновременно на предприятии вас назначают начальником отдела сбыта. В этой должности вы проработали 10 лет. Друзья вам предложили стать

соучредителем торговой организации по продаже переработанной древесины. Сначала дела шли неплохо. Однако не очень удачное расположение организации и появление в непосредственной близости конкурентов привели к тому, что они начали постоянно терпеть убытки. В конце концов организация была ликвидирована, и вы вынуждены начать поиски нового места работы.

*Претендент на должность директора по маркетингу.* Вам 32 года. Вы закончили ВСГТУ и остались работать ассистентом на кафедре Менеджмента и маркетинга. Однако вскоре поняли, что преподавать вас не привлекает и, кроме того, маленькая заработная плата. Поэтому 5 лет назад вы организовали собственную фирму, специализировавшуюся на проведении маркетинговых исследований.

Одними из первых заказчиков были небольшие предприятия по производству мебели. Маркетинговые исследования для этих предприятий позволили установить знакомство с широким кругом торговых и производственных предприятий по переработке древесины и изготовлению мебели. Такое положение между производителями и торговыми точками магазинами, знание ситуации на рынке позволило вам выступать еще и в роли посредника, находя заказы для предприятий мебельного производства и получая за это обусловленный процент вознаграждения

#### 10.4. Основы социализации и трудовой адаптации персонала

##### Задание 7. Ситуация «Адаптация персонала»

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

##### *Постановка задачи*

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

*Методические указания.* Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 10.1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 10.4

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удовлетв.	неудов.
1	2	3	4	5
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		X		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		X		

1	2	3	4	5
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	X			
1.4. Успешность переговоров		X		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	X			
2.2. Качество отчетной документации			X	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			X	
2.4. Техника личной работы			X	
2.5. Организаторские способности	X			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			X	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками				
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	X			
3.3. Коммуникабельность	X			

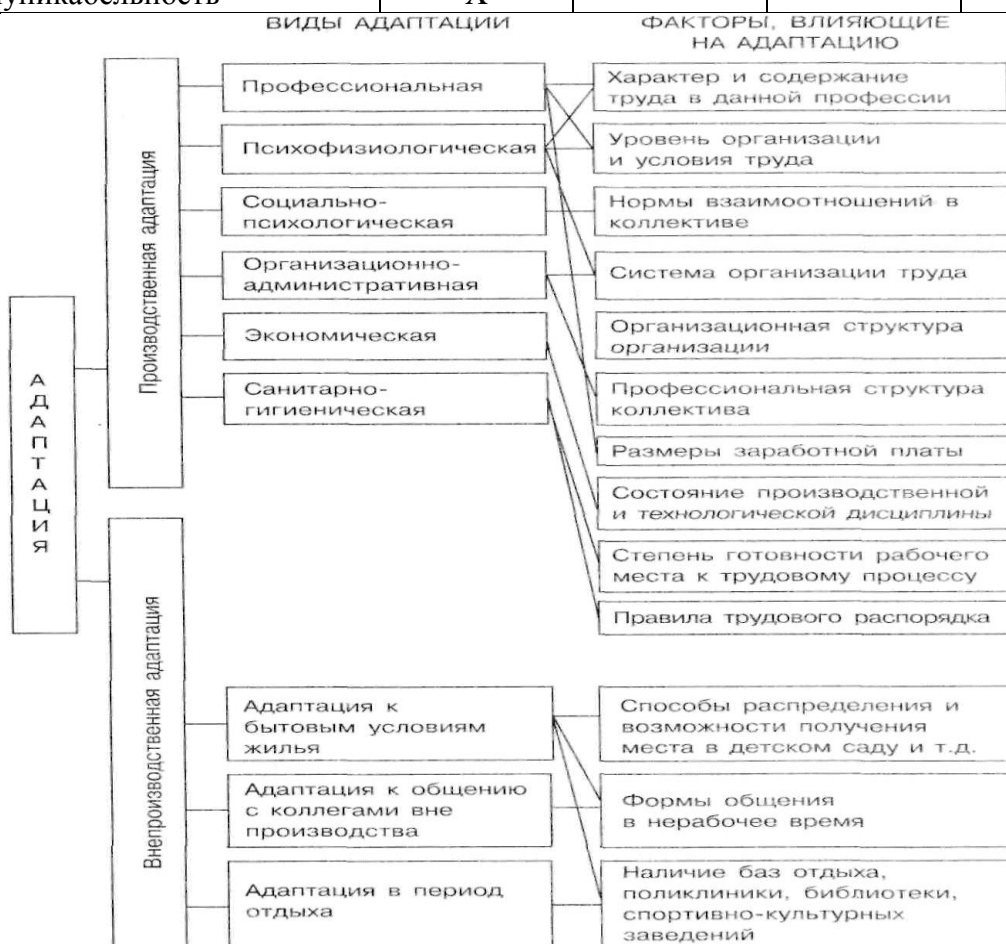


Рис. 10.1 Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

## 10.5. Формирование интеллектуального капитала в организации

**Задание 8.** Современным менеджерам нужны следующие качества.

1. Обладать макроэкономическими познаниями.
2. Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость.

Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

*Вопросы:*

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
3. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.
4. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

**Задание 9.** Интеллектуальные и профессиональные качества руководителей

Из выступления Н.А. Канискина, генерального директора АО «Элсиб» (Новосибирск) «... Решения, связанные с перспективой, очень трудно осваиваются коллективом. Я издаю приказы, а потом вижу, что идет тихое неприятие новаций, которые эти приказы предусматривают. Это явление – одна из главных забот у меня как директора. Многие нововведения не воспринимаются не только руководителями среднего звена, но и моими заместителями, хотя никто не говорит «нет». Я анализировал ситуацию и понял, что опережаю время: забегаю вперед и всех начинаю мерить на свой аршин. Диктовать внутривзаводские отношения должна служба маркетинга. Но коллектив не воспринимает ее особой роли. Я дважды подчинял эту службу себе, наказывал, вплоть до увольнения, за игнорирование требований маркетинга; но и сейчас вижу общее стремление считать по-прежнему главными производственные службы.

Я, конечно, что-то делаю для решения этой проблемы. Считаю ее психологической, поэтому провожу обучение мастеров и конструкторско-технологического состава. Мы ликвидировали цехи в структуре управления – только для того, чтобы ослабить производственную составляющую в управлении, хотя я вовсе не считаю, что цеховая структура плохая. Однако проблема остается. Управленческая система очень инерционна».

*Постановка задачи.*

1. Проанализируйте состав и содержание основных требований к профессиональным и личностным качествам менеджеров.

2. Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня?
3. Какие качества удачных предпринимателей имеют важное значение для менеджеров организации?

### **10.6. Теория организации и координация взаимодействия в коллективе**

**Задание 10.** Проанализируйте миссии следующих компаний. Какие факторы в них учтены, понятна ли она? По возможности предложите свой вариант.

Миссия автомобильной компании «General Motors»: *«Производство автомобилей для любых кошельков, любых целей, любых людей».*

---

---

---

Миссия автомобильной компании «Chevrolet»: *«Инновационность, приносящая пользу клиентам и обществу в целом».*

---

---

---

Миссия «Сбербанка»: *«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».*

---

---

---

Миссия компании «Coca-Cola»: *«Во всем, что мы делаем, мы руководствуемся тремя принципами, которые мы назвали миссией и сформулировали так: освежать мир, тело, разум и дух; пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; приносить смысл во все, что мы делаем».*

---

---

---

Миссия компании «Apple»: *«Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».*

---

---

---

**Задание 11.** Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?». Пример предложения ниже предприятия.

*Предприятие 1.* Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

*Предприятие 2.* Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

*Предприятие 3.* Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

## **10.7. Функционирование и управление изменениями в организациях**

**Задание 12.** Альтернативный доход.

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы.

- Ян Карлович! Я придумал! – в кабинет руководителя HR-практики крупной консалтинговой компании «Вперед Плюс» вбежал молодой темноволосый мужчина внушительной комплекции. Едва прикрыв за собой дверь, он бросился к столу начальника и с разлета уселся в кресло.

- Стучать тебя, видимо, никто не научил. Да, Федор? – недовольно спросил Ян Карлович.

- Простите, – Федор смутился и неловко приподнялся в кресле. - Забылся, честно говоря... Просто вот... хотел поделиться идеей.

- Федя, о чем ты? Ночь на дворе, всем давно пора по домам.

- Ой, – еще больше смутился молодой человек: он наконец заметил, что начальник стоит с ключами в руке и с сумкой через плечо.

- Вы уже уходите? А я думал...

- Ладно, – нехотя проговорил Ян Карлович, - что там у тебя? Какая еще идея?

- Ну как же, Ян Карлович? – удивился Федор.

- Вы же сами сегодня на собрании зачитывали нам письмо генерального. Вот, я даже законспектировал:

«Консалтинговые услуги продаются хуже, чем раньше. В нынешних условиях наша задача – увеличение прибыли на 5-7 процентов в год. Необходим поиск альтернативных источников дохода». И так далее. Так вот я подумал...

Ян Карлович вздохнул и снял с плеча сумку.

- Ладно, Федя, выкладывай. Только быстро.

Клуб по интересам. Федор судорожно ощупал карманы, выудил носовой платок, торопливо протер вспотевшее лицо и приступил к рассказу.

- В двух словах: я прикинул, какие есть бизнесы, более-менее сопряженные с нашим. Перебрал все, пока не сообразил: конференции!

- Не хочу тебя расстраивать, но об этом мы уже думали, – оборвал подчиненного Ян Карлович.

- Конечно, я и не сомневался, – поспешил ответить Федор. - Но речь не о простых конференциях. Ведь, будем откровенны, в этом бизнесе высока конкуренция, да и люди на подобные мероприятия не слишком охотно ходят. Так вот я подумал: что должен приносить нам новый бизнес? Только деньги? Конечно, нет! Он должен работать на репутацию компании. Плюс открывать доступ к новым клиентам. Конференции, безусловно, приносят деньги – билеты, спонсорство, все дела. Репутацию они тоже, в принципе, укрепляют – если в этих конференциях принимают участие «правильные» люди. Но где гарантия, что нам удастся собрать одних звезд? Если билеты на мероприятие распространяются за деньги, о селекции, то есть о сборе качественной аудитории речь не идет. Кроме того, всегда существует риск не продать все билеты. Я прав?

Ян Карлович развел руками.

- Ну-у-у, – протянул он, - да. И какие ты видишь альтернативы?

- Я придумал такую хитрую штуку... Клуб!

- По интересам что ли?

- Можно сказать и так, – Федор кивнул и в который раз промокнул лицо платком. - Хотя, строго говоря, любая конференция – это клуб по интересам.

Но клуб – открытый.

- Ага, а твой – закрытый? – в голосе Яна Карловича послышалась заинтересованность. - Кажется, я начинаю понимать.

Воодушевленный едва уловимыми признаками одобрения начальства, Федор просиял.

- Да, да, именно так! Закрытый клуб, и не один, а много. Исключительно для топ-менеджеров, руководителей крупных компаний, вице-президентов. Для самых успешных, самых влиятельных, самых уважаемых...

Заметив, что его слова зацепили начальника, Федор замолчал, чтобы дать ему возможность все осмыслить. Когда Ян Карлович удовлетворенно кивнул, Федор с возбуждением продолжил.

- В основном это будут наши клиенты, но не только. С помощью клубов – назовем их профессиональными сообществами – мы будем привлекать новых клиентов. Вместе с именными приглашениями будем рассылать потенциальным участникам список тех, кто уже вступил в наше сообщество, и тех, от кого мы ждем подтверждения. Эти имена, я уверен, станут для всех весомым аргументом.

- Так, – вспомнил Ян Карлович, - а еще ты сказал, что клубов будет несколько. То есть, и правда, по интересам?

- Ну конечно! Например, закрытый клуб HR-директоров, IT-директоров, финансовых директоров...

- Ну что ж, – задумчиво произнес Ян Карлович, - идея неплохая. И вполне осуществимая.

- Отлично! – обрадовался Федор. - Если мы в ближайшее время начнем работать над этим проектом, то сможем опробовать его уже в этом году. И если все пойдет как надо, в следующем он принесет нам те самые 5-7 процентов, которые от нас требует руководство компании.

- Что ж, посмотрим, – Ян Карлович встал и взял ключи от машины. - Ты же понимаешь, над этой идеей еще работать и работать...

Через пару недель план создания «Клуба по интересам» был приведен в удобоваримый вид. За основу пилотного проекта взяли «Профессиональное сообщество HR-директоров». Сформированная Яном Карловичем команда изучила рынок и отобрала 30 самых авторитетных директоров по персоналу и, пользуясь личными связями, заручилась предварительным согласием большинства из них. Оказалось, что идея Федора давно витала в воздухе, только вот ухватить ее и облечь в правильную форму никому еще не удавалось. Так что, когда люди понимали, что членство в клубе даст им возможность общаться с равными себе и обсуждать самые животрепещущие проблемы профессионального характера, они приходили в совершеннейший восторг.

Встречи сообщества было решено устраивать раз в квартал. Каждая встреча, по задумке сотрудников «Вперед Плюс», должна была делиться на две части – официальную и неофициальную. На официальной церемонии звучали бы речи на заданную тему – как самих членов клуба, так и приглашенных спикеров.

Неофициальная часть – это фуршет, обсуждение услышанного, обмен идеями, установление деловых контактов. В этом заключался интерес членов клуба. Интерес организаторов мероприятия был, как и говорил Федор, в укреплении собственной репутации, в расширении клиентской базы и еще – в продаже спонсорства. Для первой встречи клуба нашли восемь спонсоров: тренинговые компании, банки, страховщики и другие организации, которые могли что-то предложить корпорациям через их директоров по персоналу. Руководство компаний – потенциальных спонсоров сотрудники «Вперед Плюс» также без труда заинтересовали в будущем мероприятии.

Словом, пилотный проект «Клуба» был разработан со всей возможной тщательностью и готов к запуску. Команда Яна Карловича свою работу выполнила. Теперь пришла пора вступать в игру самому руководителю практики HR-консалтинга.

В бухгалтерии. Нина Петровна Соколова, главный бухгалтер компании «Вперед Плюс» закрыла папку «Клуб» и, будто стирая с нее пыль, провела по обложке рукой с причудливым маникюром. В кабинете стояла гнетущая тишина.

- Нина Петровна, ну что же вы молчите? – не выдержал Ян Карлович.

- Что-то не так? Скажите хоть что-нибудь!

- Это вы мне скажите: на чем вы тут деньги собрались зарабатывать?



- Как на чем? – Вопрос бухгалтера привел Яна Карловича в замешательство.

- Тут же все ясно: на спонсорах.

- Ну тогда я вас разочарую: совершенно бесперспективная идея.

- Что значит «бесперспективная»? Диверсификация клиентской базы – это уже не перспектива? А развитие бизнеса? А семипроцентное повышение прибыли? О чем вы говорите?!

- Только о том, что на таком проекте мы ничего не заработаем. А если и заработаем, то сущие копейки. С вероятностью девяносто девять процентов налоговая усмотрит тут упущенную выгоду, или недопоказанную прибыль, если хотите. Заподозрит, что билеты на эти мероприятия мы все-таки продавали, и тогда нам придется заплатить НДС с этих якобы доходов и налог на прибыль.

- Какой еще налог, – не понял Ян Карлович, – мы же не продаем билеты!

- А вы пойдите докажите им это!

- Но как они его высчитывать-то будут? – не унимался Ян Карлович.

- Элементарно: исходя из усредненной стоимости билетов или, скажем, клубного членства... Так что мой вам совет: сделайте платное членство или забудьте о своей безумной идее.

- Забыть?! – с вызовом переспросил Ян Карлович.

- Как я посмотрю, для вас это проще всего. А вам не приходило в голову, что можно пойти другим путем? Вместо того чтобы накладывать свое вето на новые проекты, вы бы лучше подумали, что тут можно сделать! Придумали, как оформить проект, как убедить налоговую в нашей честности.

- Что я придумаю? Что я придумаю?! – с ходу завелась Соколова. - Все вы тут такие умные, креативные – один круче другого! Даете волю безудержной фантазии, что-то выдумываете, сочиняете. Раз-два, проект готов. Делов-то! Теперь можно отдыхать – ваша миссия выполнена! А думать, как все это проводить – дело бухгалтерии. Это мы должны расхлебывать ваши художества! Мы да юристы. Сходите к ним, кстати, – они вам еще не то скажут.

Крик души. Выйдя от Соколовой, Ян Карлович направился напрямик в юридический отдел. Приятельские отношения с главным юристом позволяли ему надеяться: разговор принесет хоть какие-то плоды.

- А ведь ее можно понять, – вздохнул юрист, выслушав рассказ Яна Карловича. - Ведь ваш проект не единственный: у каждого департамента нашей огромной компании куча идей! Одна круче другой! И в какой из них налоговая усмотрит нарушения, предсказать невозможно. Ведь им в голову может взбрести что угодно. Так что тут недоимка, там недоимка – вот и набежит некая критическая сумма, из-за которой на нашего генерального заведут дело. А это уже не шутки.

- Какая недоимка, о чем ты говоришь? Это же просто смешно. Повторяю тебе: мы не собираемся продавать билеты! Получается, что нас априори считают виноватыми. Изворотливыми обманщиками. И тупыми к тому же. У нас что, недействует презумпция невиновности?

Юрист развел руками:

- Ты что, не знаешь в какой стране живешь?! У нас теория и практика расходятся так далеко, что и говорить нечего.

- Да бог с ними, с теорией и практикой, – снова вышел из себя Ян Карлович.

- Меня другое бесит. У нас в компании полный раздрай. Бизнес-подразделения из кожи вон лезут, думают о развитии, что-то организуют, куда-то стремятся. А финансисты – да что финансисты, и юристы туда же! - только все тормозят. На развитие им начхать. Им в лом пошевелить мозгами и что-нибудь придумать. Они думают только о снижении рисков, а не о поиске решений. А ведь как красиво все говорят: «Мы бизнес-ориентированы». Чушь все это! Пустые слова. Вместо того чтобы помогать бизнесу, они ему только мешают! И ладно бы я не знал, что бывает иначе, не видел, что в других компаниях обеспечивающие подразделения действительно работают на бизнес, – тогда бы еще ладно. Я бы считал, что это в порядке вещей, и не выступал. А так... Леню им, простите, задницу оторвать от стула и что-то сделать. Хотя бы поинтересоваться, как такие вопросы решают другие компании. Я уж молчу о том, чтобы подстраивать под новый проект бизнес-процессы, прописывать новые структуры, разрабатывать стратегию... Знаешь, достало все это!

- Что я могу сказать? – пожал плечами юрист. - Есть такая проблема, да. Но решать ее должны не мы, то есть не только и не столько мы, сколько наш генеральный. Иди к нему, раз уж так наболело...

Генеральный директор консалтинговой компании «Вперед Плюс» разговор с Яном Карловичем воспринял как последнее предупреждение: пора действовать. Он не раз уже замечал признаки разлада между подразделениями в компании: нет в ней слаженности, нет работы на одну цель. И с этим определенно пора что-то делать! Но что – этого директор пока не знал...

Вопросы:

1. На какую стратегию ориентируется компания «Вперед плюс» при разработке идеи «Клуба» (сформулируйте в терминах базовых стратегий М.Портера). Свой ответ аргументируйте.

3. Какие меры должен предпринять генеральный директор, чтобы согласовать деятельность подразделений?

4. Каким образом, на Ваш взгляд, должен быть организован процесс выдвижения и анализа предложений по улучшению деятельности компании (разработке новых направлений и т.п.) со стороны сотрудников? Кто должен принимать окончательное решение?

### **Задание 13.** Система менеджмента в организации

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ-менеджмент; С – средний уровень менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

Примеры должностей:

1. Заведующий кафедрой вуза.

2. Водитель.
3. Бригадир строительной бригады.
4. Ректор университета.
5. Продавец-консультант.
6. Начальник цеха автозавода.
7. Генеральный директор компании.
8. Заведующий отделом магазина.
9. Секретарь руководителя.
10. Директор магазина, входящего в торговую сеть.
11. Преподаватель вуза.
12. Директор департамента управления персоналом фабрики.
13. Старшая медсестра больницы.

*Пример оформления ответа:*

1 - Н;

2 - И

и т.п.

#### **Задание 14.** Основные функции управления

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным.

Таблица 10.5

Правильная реализация этапов

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
1		
2		
3		
4		

Этапы деятельности менеджмента компании «Андромеда» при создании нового департамента:

а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

## 10.8. Контроль и оценка эффективности деятельности персонала

**Задание 15.** Проведите оценку кого-либо из ваших общественных руководителей (старосты группы, куратора и т.д.). С этой целью:

1. Определите функции (три или четыре) и сферу ответственности руководителя.
2. Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.
3. Определите достигнутые показатели (по месяцам, семестрам, за год).
4. Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.
5. Сделайте выводы.

### **Задание 16.** Игра: «Путешествие на Луну»

Все участники игры делятся на 3 команды, имеющие равное количество игроков. Им раздаются заранее подготовленные таблицы, и объявляется, что все они участники полёта на Луну. В списке они видят предметы, которые, по мнению организаторов игры, им необходимы. Но не все предметы так уж и важны в этом полёте. Цель игры: расположить предметы по ранжиру по мере необходимости в путешествии, совершив меньше ошибок, чем игроки других команд.

*Задание 1.* Каждый участник игры заполняет первый столбик таблицы 10.6. (P1), расставляя числа от 1 до 14 в соответствии со степенью необходимости того или иного предмета. Самому необходимому ставится оценка 1, самому ненужному – 14. На данном этапе игрокам нельзя совещаться.

*Задание 2.* Команда коллективно обсуждает задание 1, и общее решение вносится в шестой столбик таблицы (P4).

*Задание 3.* Каждый игрок самостоятельно записывает ранжир во второй столбик (P2) с учетом совещания с командой при выполнении задания 2 и своего личного мнения.

Затем ведущий объявляет правильный ранжир, и участники записывают его в пятый столбик (P3). Подсчитываются индивидуальные ошибки. Для этого в третий и четвёртый столбики (O1, O2) записывается разница между идеальным ранжиром и индивидуальными оценками (P1, P2). Индивидуальные ошибки складываются и записываются под столбиками O1 и O2. Находится их среднее арифметическое. Затем групповые ошибки вносятся в последний столбик (Oгр), и их сумма записывается под столбиком.

Члены жюри подсчитывают ошибки группы. Для этого складывается среднее арифметическое всех игроков команды и групповая ошибка, умноженная на количество игроков в команде. Команда, имеющая самую маленькую сумму, побеждает. После подведения итогов игры организаторы поясняют степень необходимости тех или иных предметов. Участники игры награждаются призами или почётными грамотами. Например, необходимо напомнить, что на Луне нет воздуха, и поэтому процесс горения невозможен, а значит, спички не нужны.

Правильный ранжир:

1. Кислородные баллоны 20 шт. по 50 кг;
2. Звёздная карта лунного небосклона;
3. Приёмопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях;
4. 25 л воды;
5. Сигнальные ракеты;
6. Аптечка первой помощи с инъекционными иглами;
7. 20 м нейлонового шнура;
8. Пищевые концентраты;
9. Переносной обогреватель на солнечных батареях;
10. Магнитный компас;
11. Шёлковый купол парашюта;
12. Коробка сухого молока;
13. Самонадувающаяся спасательная лодка;
14. Коробка спичек.

Таблица 10.6

Путешествие на Луну

P1	P2	O1	O2	P3	P4	Oгр	Предметы
							Коробка спичек
							Пищевые концентраты
							20 м нейлонового шнура
							Шелковый купол парашюта
							Переносной обогреватель на солнечных батареях
							Коробка сухого молока
							Кислородные баллоны 20 шт. по 50 кг
							Звёздная карта лунного небосклона
							Самонадувающаяся спасательная лодка
							Магнитный компас
							25 л воды
							Сигнальные ракеты
							Аптечка первой помощи с инъекционными иглами
							Приёмопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях

**Задание 17.** Оценка ситуации.

Менеджеру порой бывает нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:

- а) Свяжетесь с федеральной комиссией;
- б) Дадите делу публичную огласку, возможно анонимно;

в) Ничего никому не скажите, ибо ответственность несет ваше руководство;

г) Совместно руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании

2. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:

а) Отправите документы в бумагорезку;

б) Отправите их в исследовательский отдел для анализа;

в) Уведомите конкурента о произошедшем;

г) Позвоните в правоохранительные органы

#### *Вопросы*

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

## 11. САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

*Самостоятельная работа* – это вид учебной деятельности, выполняемый обучающимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредовано через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу обучающихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа обучающихся рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения обучающихся в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

Целями самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся являются:

- помощь обучающимся при самостоятельном изучении учебной программы по дисциплине «Теоретические основы управления персоналом и организацией» с использованием материалов аудиторных занятий, рекомендуемой учебно-методической литературы, интернет-ресурсов и др.;

- обучение навыкам работы с периодической, научно-теоретической и научно-экономической литературой и нормативной документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Теоретические основы управления персоналом и организацией», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;

- углубление и расширение теоретических знаний;

- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие исследовательских умений.

В таблице, приведенной ниже в соответствии с главами, приведенными в учебном пособии, представлены наименования тем и вопросов, которые вынесены на самостоятельное изучения обучающимися. На их основании и стоит подбирать и структурировать весь дополнительный материал.

## Вопросы для самостоятельного изучения

Наименование раздела дисциплины	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения
Философия и концепции управления персоналом	Методология теории управления. Философия управления персоналом. Закономерности, принципы и методы управления персоналом. Основные научные школы теории управления
Основы разработки и реализации концепции стратегического управления персоналом	Мотивация труда и активация человеческого ресурса Важнейшие элементы управленческого процесса. Основы кадровой политики организации. Основы стратегического управления персоналом
Планирование подбора, найма, отбора и деловой оценки персонала	Основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала Основы подбора, найма и деловой оценки персонала
Основы социализации и трудовой адаптации персонала	Методы социального управления Основы социализации и трудовой адаптации персонала Профессионализация персонала
Формирование интеллектуального капитала в организации	Экономика и управление знаниями в организации. Нематериальные активы и компетенции организаций Использование трудового и интеллектуального потенциала Основы управления интеллектуальной собственностью
Теория организации и координация взаимодействия в коллективе	Парадигма организации. Сущность организационного процесса. Организационное поведение и культура организации. Кооперация с коллегами. Организация, координация и анализ взаимодействия в коллективе Правила кооперации с коллегами
Функционирование и управление изменениями в организациях	Концепция организационных изменений. Управление нововведениями Этапы управления организационными изменениями Инструменты эффективного управления изменениями
Контроль и оценка эффективности деятельности персонала	Оценка эффективности управления и деятельности коллег Особенности оценки коллег в ведущих отечественных организациях Особенности оценки персонала в Европе, США и восточных странах

В процессе самостоятельной деятельности обучающийся обязан научиться выделять задачи, имеющие для него познавательное значение, отбирать способы их выполнения, осуществлять операции контроля над правильностью выполнения поставленной задачи, улучшать навыки выполнения теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы обучающихся может проходить как на сознательной, так и на основе интуиции. В первом варианте начальной базой для правильной организации работы служат ясное понимание целей, задач, методов и форм работы, осознанный контроль над процессом и результатами ее выполнения. Во втором варианте проявляется неосознанное понимание, действие привычек,



сформировавшихся под влиянием механических повторений.

Самостоятельная работа обучающегося под руководством преподавателя осуществляется в форме делового взаимодействия: обучающийся получает непосредственные задания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Основываясь на современной дидактике, преподаватель устанавливает требуемый тип самостоятельной работы обучающихся и определяет необходимую степень ее включения в изучение преподаваемой дисциплины.

Непосредственная организация самостоятельной работы обучающихся протекает в два этапа. Первый этап – это период начальной организации, требующий от преподавателя непосредственного участия в деятельности обучаемых, с обнаружением и указанием причин появления ошибок. Второй этап – период самоорганизации, когда не требуется непосредственного участия преподавателя в процессе самостоятельного формирования знаний обучающихся.

## 12. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

### 12.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний

1. Основы философии управления персоналом.
2. Методы построения системы управления персоналом.
3. Концепция управления персоналом.
4. Законы и закономерности в управлении персоналом.
5. Основы кадрового, документационного, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.
6. Сущность и виды высвобождения работников.
7. Основы разработки реализации кадровой политики.
8. Основы стратегии управления персоналом.
9. Методы управления персоналом.
10. Социализация персонала.
11. Найм и отбор персонала в организацию.
12. Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
13. Управление профориентацией и адаптацией персонала.
14. Классическая теория управления персоналом.
15. Структурный подход к организации.
16. Организационная структура.
17. Организационная культура.
18. Теория человеческих отношений.
19. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.
20. Теория человеческих ресурсов.
21. Понятие и сущность организации.
22. Принципы развития и закономерности функционирования организации.
23. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования
24. Процесс формирования организационной структуры.
25. Формальные и неформальные организации.
26. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.
27. Формы проявления межгрупповых отношений.
28. Формирование системы компетенций организации.
29. Теория административного поведения.
30. Сущность, основные проявления и элементы организационного поведения.
31. Понятие и сущность организации.
32. Понятие бюрократической системы.
33. Правила эффективной работы в командах (на примере).
34. Факторы эффективной групповой работы.
35. Принципы управления поведением индивидов внутри организации.

36. Навыки организации и координации взаимодействия между людьми.
37. Методы деловой оценки персонала при найме.
38. Постановка целей и выбор путей ее достижения.
39. Оценка эффективности деятельности коллег.
40. Концепция организационных изменений.

## **12.2.Примерная тематика курсовых работ**

1. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления научными исследованиями системы управления организации.
2. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления конструкторской подготовкой производства системы управления организации.
3. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления технологической подготовкой производства системы управления организации.
4. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления инструментальной подготовкой производства системы управления организации.
5. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления ремонтным обслуживанием производства системы управления организации.
6. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления энергетическим обслуживанием производства системы управления организации.
7. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления стандартизацией системы управления организации.
8. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления метрологическим обеспечением производства.
9. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления транспортным обслуживанием производства системы управления организации.
10. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления рационализацией, изобретательством и патентоведением системы управления организации.
11. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления механизацией и автоматизацией производства системы управления организации.
12. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления техническим контролем и испытанием системы управления организации.
13. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы оперативного управления производством системы управления организации.
14. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы оперативного планирования производства системы управления организации.
15. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы

оперативного регулирования производства системы управления организации.

16. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы диспетчирования производства системы управления организации.

17. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления капитальным строительством системы управления организации.

18. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления перспективным технико-экономическим планированием системы управления организации.

19. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления текущим технико-экономическим планированием системы управления организации.

20. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления финансовой деятельностью системы управления организации.

21. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления бухгалтерским учетом и отчетностью системы управления организации.

22. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления экономическим анализом системы управления организации.

23. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления экономической безопасностью системы управления организации.

24. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления ценными бумагами и собственностью системы управления организации.

25. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления материально-техническим снабжением системы управления организации.

26. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления внешней кооперацией и комплектацией системы управления организации.

27. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой системы управления организации.

28. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления сбытовой деятельностью системы управления организации.

29. Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления международными хозяйственными связями системы управления организации.

30. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления качеством продукции системы управления организации.

31. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления выполнением плана производства и поставок продукции системы управления организации.

32. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления ресурсами системы управления организации.

33. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления развитием производства системы управления организации.

34. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления развитием управления системы управления организации.

35. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления социальным развитием системы управления организации.

36. Разработка организационного проекта целевой подсистемы управления охраной окружающей среды системы управления организации.

37. Разработка организационного проекта совершенствования функционального разделения труда системы управления организации.

38. Разработка организационного проекта управления развитием организационных структур системы управления организации.

39. Разработка организационного проекта совершенствования информационного обеспечения системы управления организации.

40. Разработка организационного проекта совершенствования методического обеспечения системы управления организации.

41. Разработка организационного проекта совершенствования технического обеспечения системы управления организации.

42. Разработка организационного проекта совершенствования технологии процессов управления системы управления организации.

43. Разработка организационного проекта совершенствования процессов разработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

44. Разработка организационного проекта подсистемы делопроизводственного обеспечения системы управления организации.

45. Разработка организационного проекта подсистемы правового обеспечения системы управления организации.

46. Разработка организационного проекта подсистемы обеспечения регламентирующей документацией системы управления организации.

47. Разработка организационного проекта подсистемы хозяйственного обеспечения системы управления организации.

48. Разработка организационного проекта системы управления малой организации.

49. Разработка организационного проекта системы управления цехом (участком) организации.

50. Разработка организационного проекта системы управления филиалом организации.

### **12.3. Примерная тематика рефератов**

1. Современное состояние и перспективы развития управления.

2. Особенности развития теории и практики управления в современной России.

3. Сравнительный анализ зарубежного опыта управления и возможности его использования в условиях России.

4. Школа научного управления и особенности применения ее разработок в современной практике управления.

5. Влияние школы человеческих отношений и поведенческих наук на эффективность организации.

6. Совершенствование развития организации как объекта управления.
7. Эффективность применения системного подхода в управлении.
8. Эффективность применения процессного подхода в управлении.
9. Эффективность применения ситуационного подхода в управлении.
10. Совершенствование организационной структуры предприятия.
11. Методы повышения эффективности разработки и реализации управленческих решений.
12. Значение прогнозирования и планирования в процессе управления.
13. Совершенствование системы стратегического управления в организации.
14. Реализация функции организации в управлении.
15. Система контроля в организации и оценка её эффективности.
16. Организация эффективного контроля в процессе управления.
17. Формирование и поддержание организационной культуры.
18. Сущность методов управления персоналом и их значение для эффективной работы организации.
19. Совершенствование организационных структур управления в современных условиях.
20. Совершенствование решения управленческих проблем организации в современных условиях.
21. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
22. Влияние законов и принципов управления на процесс принятия управленческих решений.
23. Роль личности в системе управления организацией.
24. Значение культуры личности в управлении.
25. Сущность и значение лидерства в современном управлении.
26. Место и роль коммуникаций в управлении.
27. Проблемы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
28. Совершенствование управления социальным развитием организации.
29. Совершенствование организационной структуры управления в организации.
30. Критерии системности организации и ее подразделений
31. Особенности организаторской деятельности в Европе, Америке и Азии.
32. Условия перерастания самоорганизации в управляемую организацию.
33. Структура и содержание диагностики организаций.
34. Эффективность системного аудита: экономическая, социальная и организационная.
35. Соотношение организационной, технической и этической культур.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *а) Нормативные и регламентирующие документы*

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с.

2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н.

3. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 9 октября 2015 г. N 717н.

4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787.

### *б) Основная литература*

5. Андреев А.Ф. Основы теории управления [Электронный ресурс]/ А.Ф. Андреев – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Троицкий мост, 2013. – 288 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40882.html>. – ЭБС «IPRbooks»

6. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 156 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.). – ISBN 978-5-534-01187-6. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/649FC5B3-BF6A-4198-8504-8A3F18196C01](http://www.biblio-online.ru/book/649FC5B3-BF6A-4198-8504-8A3F18196C01).

7. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>. ЭБС «IPRbooks»

### *в) Дополнительная литература*

6. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Электронный ресурс]: учебник/ В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков– Электрон. текстовые данные.– М.: Либроком, 2009.– 265 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8495.html>. – ЭБС «IPRbooks»

7. Грибов В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03910-8. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/FCE50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135](http://www.biblio-online.ru/book/FCE50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135)

8. Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для прикладного бакалавриата / И. Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 372 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-02281-0. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610](http://www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610).

9. Кочеткова А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 238 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02132-5. – Режим доступа : [www.biblionline.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4](http://www.biblionline.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4)

10. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ В.И. Коробко – Электрон. текстовые данные.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 383 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52574.html>. – ЭБС «IPRbooks»

11. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум : учеб. пособие/ Л. В. Максимова. -М.: Альфа; М.: ИНФРА, 2012. - 253 с.:а-ил.

12. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина– Электрон. текстовые данные. – М.: Русайнс, 2015.– 151 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.– ЭБС «IPRbooks»

13. Попова Е.П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 338 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00766-4. – Режим доступа : [www.biblionline.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702](http://www.biblionline.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702)

14. Руденко И.В. Теория организации: учебник / И.В. Руденко; Издательство: Омский государственный университет, 2014. – 96с. – ЭБС «Книгафонд»

15. Тюрина А.Д. Учебное пособие по теории организации [Электронный ресурс]/ А.Д. Тюрина – Электрон. текстовые данные.– Саратов: Научная книга, 2012. – 159 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6349.html>.– ЭБС «IPRbooks»

16. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун и др, под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной. ФГБОУ ВО РГУПС Ростов-на-Дону, 2015-188 с.

г) Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети«Интернет»

17. [www.rgups.ru](http://www.rgups.ru). – Ресурс ЭИОС РГУПС «Образовательный портал». Личный кабинет обучающегося (режим доступа – персонифицированный). ФОС: типовые задания.

18. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru). – Журнал «Управление персоналом». Ведущее издание в области управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.



19. [www.aup.ru](http://www.aup.ru). – Административно-управленческий портал. Портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

20. <http://www.hr-journal.ru>. – Электронный журнал «Работа с персоналом» Тематика публикаций охватывает практически все аспекты управления персоналом.

21. <http://www.knigafund.ru> – электронная библиотечная система «Книгафонд».

22. <http://www.iprbookshop.ru> – электронная библиотечная система «IPRbooks».

23. <https://www.biblio-online.ru> – электронная библиотечная система «Юрайт».

*Учебное издание*

**Воронина** Александра Владимировна  
**Сорокина** Оксана Геннадьевна

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ПЕРСОНАЛОМ**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 26.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 4,42.  
Тираж        экз. Изд. № 90804. Заказ        .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

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