

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

Утверждено на заседании кафедры  
теоретической экономики  
Протокол № 6 от 24.02.2010 г.  
Зав. кафедрой, д-р экон. наук, проф.

 А.Г. Чепик

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ

Программа дисциплины  
и учебно-методические рекомендации

Для магистрантов факультета экономики,  
обучающихся по направлению «Экономика»  
(основная образовательная программа  
«Экономика фирмы и отраслевых рынков»)  
Всего часов (включая самостоятельную работу) — 52

Составитель **А.Г. Чепик**, д-р экон. наук, проф.

Рязань 2010

**ББК**

**60.823**

**У67**

Печатается по решению редакционно-издательского совета Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина» в соответствии с планом изданий на 2010 год.

Рецензент *А.Н. Хижняк*, д-р экон. наук, проф. (ГОУ ВПО «МГОСТИ»)

**У67** Управление персоналом фирмы : программа дисциплины и учебно-методические рекомендации / сост. А.Г. Чепик ; Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. — Рязань, 2010. — 44 с.

Программа и учебно-методические рекомендации составлены в соответствии с решением ученого совета университета и требованиями по подготовке магистрантов в вузе. Адресована магистрантам дневного и заочного отделений факультета экономики, обучающимся по направлению «Экономика» (основная образовательная программа «Экономика фирмы и отраслевых рынков»).

*Ключевые слова: кадровая политика, кадровая служба, кадровое планирование, трудовая мотивация, система оплаты труда, рынок труда, биржа труда*

**ББК 60.823**

© Чепик А.Г., сост., 2010

© Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», 2010

## АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Управление персоналом фирмы» предназначена для магистрантов, обучающихся по направлению «Экономика» (основная образовательная программа «Экономика фирмы и отраслевых рынков»).

Управление персоналом фирмы в условиях преодоления финансового кризиса и проведения экономических реформ является одной из важнейших областей знаний. Изучение проблем подготовки, подбора и расстановки кадров позволяет более рационально использовать трудовые ресурсы, своевременно достигать цели управления, формировать миссию и стратегию организации.

Основным подходом к изучению дисциплины «Управление персоналом фирмы» является системный, при котором весь организационно-экономический механизм субъектов хозяйствования рассматривается как единая система управления людьми и средствами производства. При этом также необходимо комплексное рассмотрение теории и методологии управления персоналом, стратегическое планирование и тактическое (оперативное) планирование кадровой работы в организации, оценка деятельности персонала.

В результате изучения курса магистранты должны приобрести знания, умения и навыки, позволяющие проводить научные исследования и решать практические вопросы по методике и практике управления человеческими ресурсами.

**Целью изучения дисциплины** «Управление персоналом фирмы» является получение системных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для управления персоналом организации.

Основные **задачи изучения дисциплины** «Управление персоналом фирмы» сводятся к следующему:

— формирование у магистрантов диалектического понимания содержания теории и методологии управления человеческими ресурсами, а также системного представления управления различными категориями работников в современной организации;

— развитие навыков научных исследований систем управления персоналом и применения различных методов оценки его работы;

— получение всесторонних знаний по вопросам мотивации, планирования и стратегического управления персоналом, механизма подбора и расстановки кадров;

— освоение технологии управления персоналом организации, его поведением, повышением квалификации, формирования единой команды в соответствии с основными принципами управления.

Изучение дисциплины устанавливается решением ученого совета университета.

Программа дисциплины «Управление персоналом фирмы» предполагает знание магистрантами таких дисциплин, как «Экономика фирмы», «Менеджмент», «Маркетинг», «Экономика отраслевых рынков», «Логистика», «Экономико-математические методы» и др. Знания, полученные магистрантами при изучении данной дисциплины, должны использоваться в научных исследованиях, при подготовке публикаций и магистерской диссертации, а также решении практических вопросов управления человеческими ресурсами и при изучении

таких дисциплин, как «Стратегическое управление», «Финансовый менеджмент», «Управление рисками» и т.д.

### **Структура дисциплины**

Дисциплина состоит из трех модулей:

Модуль 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом.

Модуль 2. Система управления персоналом, ее структура и особенности функционирования.

Модуль 3. Социально-экономические основы и технология управления персоналом организации.

В результате изучения этой дисциплины магистрант должен:

#### **ЗНАТЬ:**

— теоретические и методологические основы управления персоналом организации как единой системой, адаптирующейся к условиям рыночной экономики, ее реформированию и циклическому развитию;

— новые формы работы с кадрами при проведении модернизации экономики, концепции формирования, мотивации, вознаграждения кадров, планирование работы с кадрами, их обучение, подготовку, переподготовку и продвижение по службе;

— закономерности, принципы и методы подбора, найма, расстановки и оценки деятельности кадров;

— основы технологии управления персоналом фирмы, формирования эффективного трудового коллектива и обоснования перспектив его социально-экономического развития.

#### **УМЕТЬ:**

— дать объективную оценку концепциям развития системы управления персоналом фирмы при различных вариантах реформирования экономики;

— провести анализ структуры управления персоналом организации, выявить сильные и слабые стороны планирования и стратегического управления деятельностью персонала организации;

— использовать принципы и методы при обосновании и проведении мер по управлению поведением персонала организации;

— обосновать способы и приемы оценки миссии организации, трудовой активности ее персонала и установить размеры вознаграждения работников в зависимости от конечных результатов работы;

— оценить экономическую и социальную эффективность проектов развития персонала организации, систем и технологий управления персоналом фирмы в антикризисной экономике.

#### **ВЛАДЕТЬ:**

— понятийным аппаратом управления персоналом фирмы, его основными категориями: закономерностями, принципами и методами социального управления;

— методикой изучения организационных структур управления персоналом фирмы, порядка их формирования, развития и реорганизации в современных организациях;

— математическим аппаратом проведения анализа эффективности работы исполнителей, оценки рабочих мест и их соответствия действующей системе управления персоналом организации.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Модуль 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом

#### *1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности*

Сущность, предмет и методы курса «Управление персоналом фирмы». Историческое развитие деловой предприимчивости человека. Трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал, рабочая сила, рынок труда и занятость персонала в организации (фирме). Эволюция школ управления персоналом в России и за рубежом. Системный подход к изучению социальных аспектов управления персоналом фирмы.

#### *2. Социальная политика России и ведущая роль профессиональных менеджеров в ее реализации*

Социальные предпосылки вхождения российской экономики в новые рыночные отношения, основные концепции и результаты социально-экономических преобразований. Модернизация и направления реформирования системы управления персоналом в российской экономике. Формирование человека нового мышления. Изменения в этике, культуре и в жизненных ценностях постиндустриального общества. Возникновение рынка труда, безработицы, ее виды, причины и социальные последствия. Развитие и значение современного рынка труда. Биржа труда и ее роль. Создание новых рабочих мест в организациях (фирмах) как элемент антикризисного управления персоналом.

#### *3. Методология управления персоналом организации*

Понятие методологии управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом современной организации (фирмы). Миссия организации и ее влияние на способы мотивации работы с персоналом. Взаимосвязь мотивации, вознаграждения и ответственности. Методика оценки социальной эффективности управления персоналом фирмы. Балльная, рейтинговая, стоимостная оценка деятельности персонала. Методика оценки рабочих мест.

#### *4. Социальная и кадровая политика в управлении персоналом фирмы*

Понятие, цель и задачи социальной и кадровой политики. Роль и сферы деятельности производственной кадровой политики. Области и контексты кадровой политики различных уровней управления. Кадровые задачи, цели, стратегия и мероприятия. Роль и обязанности менеджеров различных уровней в управлении персоналом фирмы. Способы определения соответствия управленца занимаемой должности с помощью вариантного метода.

### Модуль 2. Система управления персоналом фирмы, ее структура и особенности функционирования в организации (фирме)

#### *5. Система управления персоналом фирмы*

Сущность и значение системы управления персоналом фирмы для современной организации. Цели и функции системы управления персоналом фирмы,

ее кадровое и организационное проектирование. Организационная структура управления персоналом. Кадровое, документационное, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Основные типы структур управления персоналом в механических и органических организациях. Основы фирменного управления персоналом.

#### *6. Стратегическое управление персоналом фирмы*

Стратегическое управление: сущность, цели и задачи в организации. Место персонала в системе стратегического управления. Реализация стратегии управления персоналом фирмы. Виды стратегического управления персоналом в зависимости от характера внешней и внутренней среды организации. Взаимодействие стратегии и тактики в антикризисном управлении персоналом фирмы.

#### *7. Планирование работы с персоналом фирмы*

Основы кадрового планирования в организации. Использование балансового метода планирования. Оперативные, текущие и перспективные планы работы с персоналом. Маркетинг персонала. Планирование и прогнозирование потребностей в персонале, показателей по труду, производительности труда, нормирования труда и численности персонала. Этапы кадрового планирования. Временная организационная схема кадрового планирования. Схема рамочного плана кадрового планирования. Планирование кадрового спроса на перспективу с учетом изменения технических и организационных условий. Кадровый контроль. Определение общей потребности персонала. Планирование штата и штатного расписания. Планирование в текущей и перспективной потребности в специалистах. Штатно-номенклатурный метод определения потребности оптимального числа специалистов и руководителей. Определение издержек на содержание кадрового персонала.

#### *8. Основные блоки системы формирования и управления персоналом фирмы*

Поиск необходимых работников для предприятия. Методы отбора персонала. Определение льгот работникам. Профессиональная ориентация и использование методов адаптации работников. Способы обучения работников всех уровней и служб. Виды оценки трудовой деятельности. Поиск резерва на руководящие должности. Использование методов проверки деловой активности персонала фирмы. Применение тестирования, собеседования и испытательного срока при отборе персонала.

### **Модуль 3. Социально-экономические основы и технология управления персоналом фирмы**

#### *9. Социально-экономические методы управления поведением персонала фирмы*

Сущность и значение социально-экономических методов в системе управления. Теория поведения личности в организации. Мотивация труда

и стимулирование деловой активности. Оплата труда персонала. Этика деловых отношений. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами. Безопасность труда и здоровья персонала.

#### *10. Технология управления персоналом фирмы*

Наем, отбор, подбор, расстановка, прием (оформление на работу) персонала. Деловая оценка персонала. Основы организации труда и высвобождение персонала. Автоматизированные технологии управления персоналом фирмы. Организация кадрового дела. Связь кадровой службы с рынком и биржей труда, центром занятости, с учебными заведениями, агентами по трудоустройству. Роль профессионального управляющего. Документы, регламентирующие поведение и отношение нанимаемых работников и администрации. Основные разделы содержания тарифного и трудового соглашений. Гарантии наемному работнику. Условия расторжения трудового соглашения (контракта) по инициативе администрации.

Основные функции кадровой службы. Планирование кадров в соответствии с потребностями производства, профессиональным и квалификационным уровнем. Организация проведения конкурсов на замещение вакантных должностей. Подготовка инструкторов и нормативной документации (инструкций) для проведения найма, подбора и расстановки персонала по рабочим местам. Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Контроль за деятельностью персонала. Распределение персонала фирмы по видам деятельности с учетом индивидуальных способностей и характера профессиональной подготовки.

#### *11. Технология управления развитием персонала фирмы*

Управление социальным развитием трудового коллектива. Организация подготовки, переподготовки, обучения, проведения аттестации персонала. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением персонала, кадровым резервом и нововведениями в кадровой работе.

Административные функции. Система и этапы управления служебно-профессиональным продвижением персонала, понижением, переводом, прекращением трудового договора.

Информационные функции. Методы получения необходимой информации от нанимаемых претендентов. Анкетирование, квалификационный экзамен. Оценка и принятие решения по результатам сбора и обработки информации.

#### *12. Человеческий фактор и роль руководителя в системе управления персоналом фирмы*

Значение человеческого фактора в управлении персоналом. Роль руководителя кадровой службы. Характеристика личности руководителя кадровой службы. Требования, предъявляемые к управляющему персоналу. Профессионализм, этика, достоинство, умение прогнозировать. Ответственность. Задачи, стоящие перед управляющим кадровой службы. Стили руководства. Элементы типологии стилей управления. Эффективное использование времени руководи-

телями различных уровней управления. Причины дефицита времени. Планирование руководителями кадровой службы своего рабочего времени. Методы фотографии рабочего дня и моментных наблюдений. Расписание работы как фактор качества жизни. Управление гибким временем. Проблемы и выгоды гибкого времени.

### ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема		Всего	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа
			всего	лекции	семинары	
М. 1	Теоретические и методологические основы управления персоналом	12	8	4	4	10
	Человеческие ресурсы трудовой деятельности	4	—	—	—	4
	Социально-экономическая политика России и ведущая роль профессиональных менеджеров в ее реализации	6	4	2	2	2
	Методология управления персоналом организации	6	4	2	2	2
	Социальная и кадровая политика в управлении персоналом	2	—	—	—	2
М. 2	Система управления персоналом, ее структура и особенности функционирования в организации	16	8	4	4	8
	Система управления персоналом организации	4	4	2	2	—
	Стратегическое управление персоналом организации	4	—	—	—	4
	Планирование работы с персоналом организации	6	4	2	2	2
	Основные блоки системы формирования и управления персоналом	2	—	—	—	2
М. 3	Социально-экономические основы и технология управления персоналом организации	18	8	4	4	10
	Социально-экономические методы в управлении поведением персонала организации	6	4	2	2	2
	Технология управления персоналом организации	4	4	2	2	—
	Технология управления развитием персонала организации	4	—	—	—	4
	Человеческий фактор и роль руководителя в системе управления персоналом	4	—	—	—	4
	<b>ИТОГО</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>28</b>

# ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

## Модуль 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом

### *1. Социально-экономическая политика России и ведущая роль профессиональных менеджеров в ее реализации*

1. Реформирование экономики России: сущность и значение социально-экономической политики в условиях преодоления последствий финансового кризиса.
2. Сущность, предмет и методы дисциплины «Управление персоналом».
3. Системный подход к управлению персоналом организации. Основы понятийного аппарата социального управления.
4. Эволюция школ управления персоналом: зарубежный и отечественный опыт.

### *2. Методология управления персоналом организации*

1. Основные законы, закономерности и принципы управления персоналом.
2. Методы построения системы управления персоналом и ее изучения в современной организации.
3. Административные (организационно-распорядительные), экономические, социально-психологические и идеологические методы управления персоналом.
4. Методика оценки социальной эффективности управления персоналом организации.

### *Основная литература*

1. Базадзе, М.Г. Менеджмент персонала: функции и методы [Текст] / М.Г. Базадзе. — М. : МАИ, 1993. — С. 156—163.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров [и др.]. — М., 2009. — С. 142—238.
3. Браун, С. Управление персоналом. [Текст] / С. Браун, Ш. Камерон. — М. : Международный центр дистанционного обучения «Линк», 1994. — С. 25—37.

### *Дополнительная литература*

1. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин, В.П. Матирко, А.А. Модин. — М. : Дело, 1992. — 178 с.
2. Генкин, Б. Основы управления персоналом [Текст] / Б. Генкин. — М., 1996. — 363 с.
3. Герчикова, Н.И. Менеджмент [Текст] / Н.И. Герчикова. — М. : Юнити, 1994. — 501 с.
4. Глухов, В.В. Основы менеджмента. Специальная литература [Текст] / В.В. Глухов. — СПб., 1995. — 327 с.
5. Гончаров, В.В. В поисках совершенствования управления. Руководство высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. — М. : МП «Сувенир», 1993. — 487 с.
6. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. — М. : БИНОМ, 1997. — С. 253—279.

7. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.
8. Задоркин, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Задоркин, В.Р. Склярова. — М., 1995. — 120 с.
9. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. — СПб., 1992. — 163 с.
10. Зайцев Г.Г. Управление персоналом [Текст] / Г.Г. Зайцев, В.П. Галенко. — СПб., 1995. — 79 с.
11. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 292 с.
12. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ГАУ, 1994. — 436 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА, 1997. — 638 с.
14. Костин, Л.А. Управление трудовыми ресурсами [Текст] : справ. пособ. / Л.А. Костин. — М., 1987. — 353 с.
15. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е.Ф. Коханов. — М. : ГАУ, 1996. — 55 с.
16. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики [Текст] / Р. Марр, Г. Шмидт, Э.С. Минаев. — М. : Изд-во МГУ, 1997. — С. 256—287.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. — М. ; Новосибирск, 1998. — 312 с.
18. Михайлов, Б.Ф. Методы управления персоналом [Текст] / Б.Ф. Михайлов. — М., 1995. — 96 с.
19. Реддин, В. Дж. Тесты для менеджеров [Текст] / В. Дж. Реддин. — Ростов н/Д, 1997. — 288 с.
20. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособ. — М. : ИНФРА, 1996. — 432 с.
21. Самыгин, С.Ч. Менеджмент персонала [Текст] / С.Ч. Самыгин, Л.Д. Стояренко. — Ростов н/Д : Феникс ; М. : Зевс, 1997. — 508 с.
22. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 1995. — 300 с.
23. Цандер, Э. Практика управления [Текст] / Э. Цандер. — М., 1992. — 354 с.
24. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. — М., 1996. — 348 с.
25. Шмидт, Г. Основы кадрового планирования [Текст] / Г. Шмидт. — М. : Международное бюро труда, 1992. — 51 с.

## **Модуль 2. Система управления персоналом и особенности функционирования в организации**

### ***3. Система управления персоналом организации***

1. Понятие системы управления и ее составляющие. Цели и функции системы управления персоналом.

2. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

3. Понятие структуры управления, ее ступени и звенья, связи по вертикали и горизонтали. Организационная структура управления персоналом.

4. Управление персоналом в механистических и органистических организациях.

#### ***4. Планирование работы с персоналом организации***

1. Сущность кадрового планирования и его особенности.

2. Оперативные, текущие и перспективные планы работы с персоналом. Методика их разработки.

3. Основные показатели кадрового планирования, их роль и место в бизнес-плане организации.

#### *Основная литература*

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров [и др.]. — М., 2009. — 560 с.

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. — М. : ИПК ГС, 1996. — 369 с.

3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М. : МГУ, 1995. — 421 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса [Текст] / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский // Теория и практика антикризисного управления. — М. : ЮНИТИ, 1996. — 431 с.

2. Грачев, М.В. Суперкадры [Текст] / М.В. Грачев. — М. : Дело, 1993. — 208 с.

3. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент [Текст] / Э.С. Гроув. — М., 1996. — 296 с.

4. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. — М. : БИНОМ, 1997. — 432 с.

5. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.

6. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 292 с.

7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА, 1997. — 638 с.

8. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. — М. ; Новосибирск, 1998. — 312 с.

9. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1994. — 701 с.

10. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособ. — М. : ИНФРА, 1996. — 432 с.

11. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров [Текст] / В.К. Тарасов. — Л., 1989. — 364 с.
12. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 1995. — 300 с.
13. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы [Текст] / Ф.Б. Михайлов. — Казань, 1994. — 322 с.
14. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. — М., 1996. — 348 с.
15. Шмидт, Г. Основы кадрового планирования [Текст] / Г. Шмидт. — М. : Международное бюро труда, 1992. — 51 с.

### **Модуль 3. Социально-экономические основы и технология управления персоналом организации**

#### ***5. Социально-экономические методы в управлении поведением персонала организации***

1. Сущность и значение социально-экономических методов в управлении персоналом организации. Коллектив и личность как объект управления.
2. Мотивация труда и стимулирование деловой активности.
3. Оплата труда персонала, ее виды и формы. Организационная культура и этика деловых отношений.

#### ***6. Технология управления персоналом организации***

1. Понятие технологии управления персоналом и ее методы.
2. Основы построения и функции кадровой службы. Регламентирование, нормирование и инструктирование в системе управления персоналом.
3. Организация подготовки, переподготовки и распределения персонала по видам деятельности.
4. Контроль и оценка работы персонала.

#### *Основная литература*

1. Агеев, В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров [Текст] / В.С. Агеев, Т.Ю. Базаров, В.В. Скворцов. — М. : МГУ, 1986. — С. 65—79.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров [и др.]. — М., 2009. — С. 436—452.
3. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора [Текст] / Т.Ю. Базаров. — М. : ИПК ГС, 1995. — С. 78—96.

#### *Дополнительная литература*

1. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. — М. : ИПК ГС, 1995. — 112 с.

2. Блэк, С. PR: международная практика [Текст] / С. Блек. — М. : Изд. дом «Довгань», 1997. — 493 с.
3. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. — М. : Наука, 1994. — 377 с.
4. Дизель, П.М. Поведение человека в организации [Текст] / П.М. Дизель, У. М-К. Раньян. — М., 1993. — 272 с.
5. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.И. Евенко // Стратегия развития персонала : материалы конф. — Н. Новгород, 1996. — 126 с.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.
7. Еремин, Б.Л. ПР как инструмент работы в конфликте и проблемы управления персоналом [Текст] / Б.Л. Еремин // Современный кадровый менеджмент. — Вып. 1. — М. : ИПК ГС, 1997. — 432 с.
8. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст]. — М. : Дело ЛТЛ, 1995. — 176 с.
9. Малиновский, П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр [Текст] / П.В. Малиновский // Управленческие нововведения и игропрактика. — М. : Институт социологии АН СССР, 1990. — 223 с.
10. Российская деловая культура: история, традиция, практика [Текст]. — М., 1998. — 452 с.
11. Социально-психологический климат коллектива [Текст] : спецпрактикум по социальной психологии. — М. : МГУ, 1981. — 115 с.
12. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 1995. — 300 с.

## **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

1. Анализ кадрового потенциала и перемещение кадров в организации.
2. Методы изучения личности и установление профессиональной пригодности.
3. Развитие навыков воспитательной работы, самообразования и самовоспитания.
4. Профессиональная адаптация персонала. Формирование готовности к ролевому поведению.
5. Общественное мнение и внутренние коллективные традиции. Управление взаимоотношениями.
6. Совершенствование навыков общения. Предупреждение конфликтов.
7. Оценка эффективности функционирования кадровых служб. Диагностический подход.
8. Текучесть кадров. Анализ мнений работников.
9. Обоснование и использование методов управления персоналом и оценка их результатов.

10. Планирование в управлении работой персонала. Показатели управления персоналом в бизнес-плане организации.
11. Организационная структура управления организацией, роль и функции ее кадровой службы.
12. Порядок приема, подбора и расстановки кадров в организации.
13. Кадровые издержки: порядок их исчисления и пути повышения экономичности системы управления персоналом.
14. Цель и значение коллективного трудового договора в управлении персоналом организации.
15. Основные направления изучения управления персоналом в организации.
16. Роль кадровой службы в организации.
17. Особенности рынка труда в современной России и зарубежных странах.
18. Роль и обязанности руководителя службы управления персоналом.
19. Изучение целей и методов оценки результатов трудовой деятельности персонала.
20. Принципы и методы наблюдения, применяемые для анализа затрат рабочего времени персонала.
21. Организация и методы производственного обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
22. Методы оценки трудовой деятельности персонала и разработка системы поощрения.
23. Управление персоналом в условиях сокращения числа рабочих мест и неполного финансирования.
24. Мотивация личности и поведенческий подход к мастерству.
25. Методы определения дополнительной потребности в специалистах.
26. Факторы, влияющие на производственный климат, и их оценка.

### **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Сформулируйте определение понятия управление персоналом.
2. Назовите основные задачи управления персоналом.
3. Перечислите этапы управления персоналом.
4. Что такое кадровая политика?
5. Какова роль кадровой политики в системе управления персоналом фирмы?
6. Сформулируйте цели кадровой политики.
7. Какие вы знаете принципы управления персоналом фирмы?
8. Каким критериям должна отвечать кадровая политика?
9. Что следует понимать под стратегией управления персоналом?
10. Дайте определение понятия персонала.
11. Назовите основные категории численности персонала.
12. Перечислите функции руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления.
13. Какие вы знаете структурные подразделения по управлению персоналом и их задачи и функции?

14. Какие принципы заложены в построении системы управления персоналом фирмы?
15. Какие вы знаете подсистемы управления персоналом?
16. Назовите цели и задачи кадрового планирования
17. Перечислите различные уровни планирования персонала.
18. Основные пункты содержания оперативного плана.
19. Значение разработки временной организационной схемы кадрового планирования.
20. Какие отличия временного и рамочного планов кадрового планирования?
21. Какие элементы затрат включают в издержки по управлению персоналом фирмы?
22. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
23. Основные этапы разработки плановой потребности персонала.
24. Какие вы знаете методы расчета плановой потребности персонала фирмы (для рабочих, специалистов и служащих)?
25. Какова роль штатного расписания при определении численности персонала фирмы?
26. В каких случаях возникает необходимость расчета дополнительной потребности персонала?
27. Что такое рабочее место и должностная инструкция?
28. Основные этапы аттестации рабочего места и персонала.
29. Назовите методы классификации рабочих мест.
30. Высвобождение персонала при неполном финансировании.
31. Какие применяют методы оценки аттестуемых сотрудников?
32. Сформулируйте понятие «служебно-профессиональное продвижение».
33. Охарактеризуйте этапы продвижения по службе на примере.
34. Какова схема профессионального продвижения работника управления подразделением фирмы?
35. Чем отличается трудовой договор, контракт, трудовое соглашение для работников различных подразделений фирмы?
36. Перечислите основные разделы «трудового договора».
37. Назовите причины прекращения досрочного расторжения трудового договора с работником фирмы.
38. Цель и значение коллективного трудового договора для работников фирмы.
39. Система и методы обучения персонала фирмы.
40. Методы отбора работников управления на руководящие должности фирмы.

### **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Предмет, методы и задачи курса управления персоналом.
2. Трудовые ресурсы, проблемы занятости в рыночной экономике РФ.

3. Государственная система управления трудовыми ресурсами: стратегия и тактика.
4. Принципы управления персоналом и пути их развития.
5. Методы управления персоналом, порядок выбора метода управления персоналом.
6. Система управления персоналом организации в рыночных условиях.
7. Стратегическое управление персоналом.
8. Планирование работы с персоналом организации. Методы планирования и виды планов.
9. Технология управления персоналом.
10. Эффективность деятельности персонала организации. Способы оценки.
11. Культура управления персоналом.
12. Цели управления персоналом. Дерево целей.
13. Административные методы в управлении персоналом.
14. Экономические методы в управлении персоналом.
15. Социально-психологические методы в управлении персоналом.
16. Идеологические методы в управлении персоналом.
17. Иерархическая структура организации и управления персоналом.
18. Конструкторская подготовка производства и управления персоналом.
19. Технологическая подготовка производства и управления персоналом.
20. Инструментальное и ремонтное обслуживание производства и управление персоналом.
21. Оперативное управление персоналом. Роль и значение.
22. Информационное обслуживание в управлении персоналом.
23. Согласованность, преемственность, ритмичность и прямолинейность в управлении персоналом.
24. Обеспечивающая подсистема в управлении персоналом. Правовое обеспечение процесса управления персоналом.
25. Целевые подсистемы в управлении. Управление развитием производства.
26. Технично-экономическое обоснование управления персоналом.
27. Оценка персоналом по деловым качествам.
28. Методика оценки работы руководителей и специалистов.
29. Кадровая политика. Определение потребности в персонале (набор и отбор).
30. Повышение квалификации и обучение персонала.
31. Организация работы с персоналом. Методы и формы организации.
32. Коммуникации и их сети в работе с персоналом.
33. Мотивация труда и его оценка в работе с персоналом.
34. Оплата труда персонала. Виды, формы, вознаграждения за труд.
35. Эффективность работы персонала. Критерии и показатели эффективности.
36. Трудовой коллектив и его психологические особенности.
37. Новый человек в трудовом коллективе. Оценка характера и темперамента работника.

38. Влияние внешней и внутренней среды организации на управление персоналом.
39. Управление поведением персонала организации. Методы управления.
40. Управление деловой карьерой персонала: сущность и значение.
41. Изучение теории поведения личности. Модели взаимодействия личности в трудовом коллективе.
42. Работа и рабочее место в управлении персоналом.
43. Маркетинг персонала. Задачи, принципы, направления деятельности.
44. Система показателей производительности труда. Общеэкономические, кадровые показатели производительности труда.
45. Положение об оплате труда. Порядок разработки, утверждения и использования в управлении персоналом.
46. Тарифная система, тарифная ставка, квалификационный разряд: сущность и значение для управления персоналом.
47. Премирование труда. Источники премирования.
48. Управление социальным развитием организации.
49. Социальная защита персонала. Правовые основы социальной защиты.
50. Этика деловых отношений в управлении персоналом. Привести примеры.
51. Показатели анализа использования персонала организации.
52. История развития науки управления, место и роль управления персоналом в ней. (Классическая школа управления. Принципы Ф. Тейлора).
53. Понятие миссии и мотивации персонала. Процессуальные (ожидания, справедливости) и содержательные теории мотивации (двухфакторная Герцберга, иерархия потребностей Маслоу).
54. Собеседование как метод подбора персонала и проблемы, возникающие при его проведении.
55. Руководство персоналом. Выбор стиля руководителя: авторитарный, демократичный, либеральный.

## **ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ**

1. *SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:*

- А) сильные стороны фирмы;
- Б) привлекательность отрасли;
- В) положение бизнес единицы.

2. *Видение (vision) организации — это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:*

- А) да;
- Б) нет.

3. *Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):*

- А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- Г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. *Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»:*

- А) миссия;
- Б) цель;
- В) задача;
- Г) стратегия;
- Д) контроль.

5. *Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента:*

- А) стратегический мониторинг;
- Б) стратегический анализ;
- В) выбор стратегии;
- Г) внедрение стратегии.

6. *При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:*

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

7. *При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:*

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

8. *При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:*

А) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;

Б) на заслугах, при медленно растущей заработной плате и отсутствии дополнительных стимулов;

В) на конкурентной основе удовлетворения первичных потребностей сотрудника.

*9. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:*

А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

*10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:*

А) технология;

Б) потребители;

В) цели, задачи и ресурсы организации;

Г) конкуренты.

*11. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:*

А) предпринимательской;

Б) динамического роста;

В) прибыльности;

Г) ликвидационной;

Д) циклической.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Агрегировать** [*< лат. aggregatus — присоединенный*] — объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

**Агрессивность стратегии** — уровень изменений коренного характера, которые организация вносит в сменяющиеся поколения ее продукции, технологии и концепций маркетинга.

**Адаптация сотрудников** — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закреплёнными

ми в *корпоративной культуре*, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Адаптивные изменения** — спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, осуществленных в течение длительного периода времени, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. А.и. социологи называют *органической адаптацией*. А.и. возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели организации или, что реже, осуществляются творческими силами внутри организации. Такая постепенная адаптация обычно осуществляется методом проб и ошибок.

**Администратор** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Активная кадровая политика** — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

**Активное управление** — деятельность по достижению целей организации, когда оперативно-стратегические задачи рассматриваются последовательно; когда речь идет о конкретных мерах, применяется аналитический подход: выявляются и сравниваются альтернативные варианты, и в случае необходимости ряд мер осуществляется параллельно. А.у. — *последовательно-параллельное*.

**Альтернатива** [< фр. alternative < лат. alter — один из двух] — 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая из взаимоисключающих друг друга возможностей.

**Анализ деятельности** — *кадровые мероприятия*, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

**Анализ стратегий** — определение мер, направленных на будущее развитие организации.

**Анализ стратегических задач** — анализ воздействия существенных событий на организацию и ее реакции на них.

**Анализ человеческих ресурсов** предусматривает производственную, экономическую и социальную среду, в которой реализуются возможности участников хозяйственной деятельности.

**Аргумент** [< лат. argumentum] — 1) логический довод, служащий основанием доказательства; 2) в математике — независимая переменная величина, от изменения которой зависит изменение другой величины, называемой функцией.

**Архитектоника организации** [< гр. architektonike — строительное искусство] — выражение закономерностей построения, присущих структуре организации, принципиальная взаимосвязь ее подразделений.

**Ассимилировать** [< лат. assimilare] — усваивать, уподоблять.

**Аттестация** — *кадровые мероприятия*, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Видение** — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей.

**Внутренняя гибкость** — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной в другую. Высшая степень гибкости — полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов организации в деньги.

**Внутриорганизационная гибкость** — стратегия, позволяющая организации при необходимости быстро и эффективно перейти к новой продукции, выйти на новый рынок. Здесь важны: гибкость руководства, осведомленность о состоянии внешней среды, психологическая готовность к встрече с новыми явлениями, способность решать незнакомые проблемы, творческая активность; гибкость системы управления и структуры организации, позволяющая чутко реагировать на всевозможные изменения; гибкость систем и средств обеспечения — ликвидность ресурсов, рабочих широкого спектра квалификаций, модульная производственная структура и т.д.

**Внутрифирменное обучение** — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Восстановительные издержки** — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

**Временная отсрочка** — временные задержки начала осуществления чрезвычайных мер, направленных на нейтрализацию угрозы для организации.

**Готовность к изменениям** — степень резкости перемен окружающих условий, которую руководители организации в состоянии осмыслить, принять и преодолеть.

**Гуманистический подход к управлению** — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Двойное финансирование** — эффективный способ защиты стратегической деятельности, в основе которого лежит разделение бюджета на текущий и стратегический. Ожидаемая прибыль в рамках каждой сметы разделена во времени. Каждый бюджет подразделяется в соответствии с деятельностью, приносящей различную прибыль.

**Деловая этика** — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, мораль-

ные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

**Деловой этикет** — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

**Деятельность по управлению персоналом** — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Дифференциация** [фр. differentiation < лат. differentia] — разделение, расчленение, расслоение целого на различные формы, части и ступени.

**Доктрина «Х»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

**Доктрина «У»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

**Доктрина командного менеджмента** — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

**Доктрина контракции индивидуальной ответственности** — подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

**Доктрина научного управления (научной организации труда)** — технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

**Доктрина человеческих отношений** — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

**Долговременный расчет численности персонала** — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

**Задачи кадровой службы** — представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Закрытая кадровая политика** характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Запаздывание системы** — период задержки реакции на время, необходимое для осознания и передачи соответствующим руководителям информации о возможном появлении изменений.

**Издержки набора и отбора** — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

**Императив** [*< лат. imperativus — повелительный*] — повеление, настоятельное требование.

**Инвестиция** [*< нем. Investiton < лат. investire — облачать*] — долгосрочное вложение капитала в какое-либо предприятие, дело.

**Индивидуальная стоимость работника** — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотношенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

**Индифферентность** [*< лат. indifferens (indifferentis) — безразличный*] — равнодушие, безучастность, безразличие. Индифферентный — равнодушный, безучастный, безразличный.

**Инновация** — буквально инвестиции в новации, вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

**Институционализация** — учреждение каких-либо новых общественных институтов; правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. *Институциональный* — связанный с общественными институтами, имеющий отношение к ним.

**Институционализация стратегии** — процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Интересы** — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

**Информационный фильтр** — методы изучения и анализа внешней среды, которые можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде, прежде чем поступить в организацию.

**Инцидент (деятельностный) конфликта** — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

**Инцидент (информационный) конфликта** — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

**Источники привлечения персонала** — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Кадровая информация** — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

**Кадровая политика** — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Кадровые мероприятия** — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. *Модели кадрового менеджмента*), а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

**Кадровый резерв** — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

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

**Карьерограмма** — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист, для того чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

**Квантифицирование** — дискретизация — деление на кванты (порции); представление какой-либо величины в виде последовательного ряда ее отдельных (дискретных) значений в соответствии с определенным законом.

**Коллизия** [< лат. collisio] — столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов.

**Коммуникация** — информационное взаимодействие субъектов, характеризующееся следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношении к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

**Коммуникация** — процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Компетенция** — способность руководства к реакции. Например, чтобы предусмотреть изменения в сложных условиях, организации необходима система наблюдения за внешней обстановкой. Иначе стремление к изменениям останется просто намерением без материального подкрепления.

**Конвергенция** [< лат. convergere — приближаться, сходиться] — схождение, сближение.

**Конкурентная деятельность** — деятельность, направленная на обеспечение текущей и перспективной прибыльности в избранной сфере производства.

**Конкурентоспособность организации** — способность вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкурс при приеме на работу** — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

**Консюмеризм** — организованное движение граждан или (и) государственных организаций за расширение прав и усиление воздействия покупателей на продавцов и производителей товаров.

**Конфликт** — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Та-

ким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Конфликтная ситуация** — развитие *конфликта* в конкретный временной период.

**Конфликтность личности** — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

**Концепция** [*лат. conceptio*] — 1) система взглядов, то или иное понимание процессов, явлений; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль научного труда, какого-либо произведения и т.д.

**Концепция стратегического менеджмента** — система взглядов, позволяющая организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

**Корпоративная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые, большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

**Корпоративный этический кодекс** — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Кризис в конфликте** — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

**Критерии диверсификации** — показатели, уточняющие конкретные признаки для поиска новых СЗХ; выводятся из анализа недостатков существующего стратегического набора.

**Культурная ориентация центра силы** — убеждения центра силы, которые он готов отстаивать.

**Менеджер по персоналу** — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Мета...** [*гр. meta* — после, за, через] — в современной логической терминологии используется для описания таких систем, которые служат, в свою очередь, для исследования и описания других систем, например: метатеория, метаязык, метастратегия.

**Метапотенциал** — потенциал более высокого уровня, определяющий выбор потенциала более низкого уровня. Аналогично тому, как агрессивность стратегии является метастратегией по отношению к конкурентной стратегии,

открытость потенциала служит метапотенциалом по отношению к конкретному функциональному потенциалу.

**Метастратегия** — стратегия более высокого уровня, определяющая выбор стратегии более низкого уровня.

**Метод** [*< гр. methodosi*] — 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) прием, способ или образ действий.

**Методология** — 1) учение о научном методе познания; 2) совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

**Методология стратегического менеджмента** — совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

**Методы оценки труда** — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Минимальный коэффициент отдачи капиталовложений** — показатель, ниже которого финансирование СЗХ не допускается; используется для проверки потенциальных результатов диверсификации.

**Миссия** — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

**Миссия организации** — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования.

**Модели кадрового менеджмента** — описание трех, исторически последовательно возникавших способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

**Модели компетентности** — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками,

необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

**Мораль** — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

**Мотивация** — создание внутреннего побуждения к действиям.

**Недирективные методы сокращения персонала** — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Неожиданность** — резкое нарушение сложившегося порядка; никогда нельзя точно знать, произойдет ли она, и если да, то когда именно, трудно и подчас невозможно заранее подготовиться к неожиданности так, как готовятся к прогнозируемым явлениям и тенденциям.

**Неожиданные изменения** — непривычные, но одновременно существенные и быстрые перемены. Скорость их настолько велика, что системы планирования и управления, функционирующие на регулярной основе, оказываются неспособными воспринимать их и реагировать достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности организации или какая-либо возможность окажется упущенной.

**Норматив возможностей** — коэффициент, определяемый делением суммы балльных оценок степени соответствия факторов текущего и оптимального потенциала организации на число оцениваемых факторов. Изменяется от 0 до 1.

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

**Обучение персонала** — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

**Общее (общеорганизационное) руководство** — деятельность по интеграции, координации и руководству различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей организации, осуществляемая членами верхней части управленческой пирамиды, то есть теми, кто имеет перед собой необходимую перспективу и обладает полномочиями, чтобы направлять общую деятельность организации.

**Общественность организации** — все субъекты, взаимодействующие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, реальные и потенциальные клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

**Олигополия** [*< ф. oligos — немногий, незначительный + гр. poleo — продаю*] — господство небольшого числа крупнейших фирм, компаний в производстве и на рынке.

**Оперативные чрезвычайные меры** — меры по приведению деятельности организации в соответствие с изменениями в ее отношениях с внешним

окружением, которые достаточно радикальны, но не приводят к изменению привычных отношений в организации: проведение необычно широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления ослабевшего спроса, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидация больших запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

**Оперативный расчет численности персонала** — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

**Оппортунизм** [*< фр. opportunisme < лат. opportunus — удобный, выгодный*] — приспособленчество, соглашательство.

**Оппортунист** — приспособленец, соглашатель; тот, кто проводит политику оппортунизма.

**Оптимум стратегических позиций** — стратегия, управленческие возможности, стратегические капиталовложения, с которых организация «стартует», добиваясь положения ведущего конкурента в данной СЗХ.

**Организатор** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная культура** — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

**Организационно-кадровый аудит** — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организационный климат** — стремление руководства реагировать определенным образом (например, приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать).

**Организация** — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

**Органический подход к управлению** — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

**Открытая кадровая политика** — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

**Оценка кандидатов при приеме на работу** — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

**Оценка качества найма** — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

**Паблик рилейшнз, PR** — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) со своей общественностью.

**Парадигмы конкурса** — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

**Парадигмы управления персоналом (в XX веке)** — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

**Пассивная кадровая политика** — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

**Первоначальные издержки** — затраты на формирование кадрового состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

**Периодическое планирование** — система мер по определению основных направлений будущей деятельности организации и обеспечению согласованных действий различных подразделений.

**Персонал** — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Планирование потребности в персонале** — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала требуется организации.

**Плановое управление** — деятельность по достижению целей организации, когда оперативно-стратегические задачи рассматриваются параллельно. Как тип реакции, так и конкретные меры выбираются путем сравнения и анализа, после чего параллельно осуществляется ряд программ действий. Представляет собой **параллельно-параллельный** подход.

**Поведенческое запаздывание** — время задержки, связанное с проверкой правильности информации о наличии проблемы, с противодействием по причи-

нам политического характера и вследствие нежелания иметь дело с угрожающими и непривычными перспективами.

**Политика организации** — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

**Политическая ориентация центра силы** — способы использования власти центром силы, которые он применяет для навязывания своих условий другим.

**Портфель** — 1) ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу; 2) расширенное толкование — группа хозяйственных подразделений. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу. В совокупности они образуют то, что на юридическом языке называется группой компаний. Другие близкие по смыслу термины — «корпорация», «концерн» или «конгломерат».

**Потенциал организации** — совокупность возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг). Помимо внутренних переменных он включает и возможности общеорганизационного руководства — управленческий потенциал.

**Потребность** — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

**Превентивная кадровая политика** характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

**Предпринимательский стиль организационного поведения** — образ действий, который вместо того, чтобы подавлять и минимизировать изменения, стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей действий; вместо одной генерируются многочисленные альтернативы; вместо удовлетворительности процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Вместо того чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

**Прецедент** [*< лат. praecedens (praecedentis) — идущий впереди, предшествующий*] — случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих случаев подобного рода.

**Призвание** — одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

**Принудительный метод проведения изменений** — процесс, предусматривающий использование силы для преодоления сопротивления изменениям. Дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но дает преимущество

во времени стратегического реагирования. П.м. должен использоваться в условиях острого дефицита времени, когда требуется незамедлительная реакция.

**Принцип** [*< лат. principium — основа, начало*] — 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и т.д.; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

**Принципы методологии стратегического менеджмента** — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

**Приростный стиль организационного поведения** — образ действий, направленный на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются, то есть проявляется у большинства организаций и фактически у всех бесприбыльных целевых организаций (больницы, образовательные учреждения и т.д.).

**Программы этического тренинга** — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

**Продуктовая дифференциация («продуктовая ниша»)** — характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее продукции.

**Производительность** — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Производственная подсистема** — уровень деятельности организации по переработке поступающих ресурсов в товары и услуги.

**Пропаганда** — информационная деятельность субъекта, направленная на создание движения его сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

**Профессиональная этика** — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

**Профессиональный долг** — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

**Профессия** — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

**Профилактика конфликтов** — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а затем и к управленческой.

**Процедуры изменений** — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов *корпоративной культуры*.

**Процесс** [*< лат. processum — продвижение*] — 1) ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т.д.; 2) совокуп-

ность последовательных действий для достижения какого-либо результата (например, процесс управления — совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией; 3) судебное дело; порядок осуществления деятельности следственных административных и судебных органов.

**Процесс стратегического менеджмента** — совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Работоспособность** — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Реактивная кадровая политика** характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Реактивное поведение** — образ действий, при котором ответ на воздействие извне осуществляется после самого факта воздействия.

**Реактивное управление** — деятельность по достижению целей организации, когда стратегическая реакция не начинается до тех пор, пока не опробованы все возможные оперативные варианты. В рамках каждого класса реакций конкретные меры опробуются последовательно. Поведение в этом случае представляет собой зависящий от прошлого опыта процесс проб и ошибок. Является **последовательно-последовательным**.

**Реорганизация** — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

**Решение** — выбор одной из альтернатив.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Руководитель** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание

и выполнение подчиненными поставленных задач.

**Рыночная дифференциация («рыночная ниша»)** — характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее положения на рынке.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**Связующие процессы** — коммуникации и принятие решений. Четыре функции стратегического менеджмента — планирование, организацию, мотивацию и контроль — имеют две общих характеристики, все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это ре-

шение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что обе характеристики связывают все четыре функции стратегического менеджмента, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют также связующими процессами.

**Сила корпоративной культуры** — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

**Сильные сигналы** — очевидные и конкретные признаки наступления важных событий для организации, которым она в состоянии дать оценку и принять соответствующие меры.

**Сильный сигнал** — признак наступающего явления в жизни организации, приближение которого оставляет достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер.

**Синергизм, синергия** [ $\llcorner$  гр. *synergeia* — сотрудничество, содружество] — вариант реакции на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

**Синергический эффект** — вариант реакции организации на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности (образно:  $2 + 2 = 5$ ).

**Система** [ $\llcorner$  гр. *systema* — (целое) составленное из частей; соединение] — 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

**Система двойного управления** — сбалансированное сочетание оперативного управления и стратегического менеджмента.

**Система двойной ответственности** — возложение ответственности за прибыль на оперативные производственно-хозяйственные подразделения организации, а ответственности за стратегическое развитие — на стратегические хозяйственные центры (СХЦ).

**Система управления** — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Система управления стратегическими задачами** — система мер раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне организации и быстрого на них реагирования.

**Системный подход (в менеджменте)** развивается с 50-х годов XX века и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В систем-

ном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

**Ситуация равновесия в конфликте** — состояние, при котором одновременно обеспечиваются интересы всех участников конфликта.

**Слабые сигналы** — ранние и неточные признаки наступления важных событий для организации.

**Слабый сигнал** — признак наступающего явления в жизни организации, приближение которого не оставляет достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер.

**Сопротивление** — многогранное явление, вызывающее: отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы на внедрение изменений по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

**Среда косвенного воздействия** — факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других странах.

**Среда прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и одновременно испытывающие на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**Сроки нормальной реакции** — периоды времени, когда обычная реакция организации осуществляется на основе системы регулярного планирования и реализации планов.

**Сроки чрезвычайной реакции** — периоды времени, характеризующиеся спонтанной реакцией организации, когда установленный порядок действий отменяется и создаются временные целевые команды для принятия быстрых ответных мер.

**Стадия и цикл развития организации** — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

**Статус** [*лат. status* — состояние дел, положение] — правовое положение, состояние.

**Статус-кво** [*лат. status quo*] — положение, существующее в какой-либо определенный момент.

**Стратегическая деятельность** — деятельность организации, направленная на замену традиционной продукции организации новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии.

**Стратегическая задача** — предстоящее либо внутри организации, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение с.з. задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой. С.з. может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны организации, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** — отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет иметь) выход.

**Стратегическая интеграция** — разработка сводных характеристик будущего набора СЗХ на близкую и далекую перспективу.

**Стратегическая сегментация** — процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций организации в каждой из них и определение долгосрочного баланса стратегических ресурсов.

**Стратегические инвестиционные ресурсы** — средства, которые организация может мобилизовать сверх объема ресурсов, затрачиваемых на обеспечение краткосрочной рентабельности.

**Стратегические чрезвычайные меры** — меры, которые принимают, с тем чтобы привести деятельность организации в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и в ее системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо организации, являются проникновение организации в новые сферы бизнеса; отказ от текущей предметно-производственной специализации организации, ее существенная реорганизация и внедрение систем стратегического планирования.

**Стратегический менеджмент** — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Стратегический норматив** — коэффициент, определяемый делением суммы балльных оценок степени соответствия факторов частных субстратегий в рамках действующей стратегии организации соответствующим факторам оптимальной модели на число оцениваемых факторов. Изменяется от 0 до 1.

**Стратегический хозяйственный центр (СХЦ)** — внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

**Стратегия** — системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста.

**Стратегия гибкости во внешней среде** заключается в разнообразной экономической деятельности организации, которая, с одной стороны, давала бы ей возможность участвовать в большинстве перспективных проектов, появляю-

щихся в стратегической зоне хозяйствования, а с другой — сводила бы к минимуму негативные воздействия катастрофических событий, которые могут поразить ее зону хозяйствования. Отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что ее конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в прибылях и темпах роста.

**Стратегия организации** — набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности.

**Стратегия организации** — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

**Стратегия управления персоналом** — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Структура** — архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

**Субстратегия** — стратегия, подчиненная главной стратегии.

**Теория использования трудовых ресурсов** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *экономического подхода к управлению* и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

**Теория человеческого капитала** — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

**Технология** — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Управленец** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление** — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения.

**Управление конфликтом** — деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта.

**Управление кризисной ситуацией** — система мер, применяемых в случаях, когда изменение во внешней среде угрожает существованию организации и она находится в жестоком цейтноте; когда сопротивление уступает место поддержке. И хотя решения еще не очевидны, цейтнот нарастает. Первоначальная задача высшего руководства в таких условиях — не борьба с сопротив-

лением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия.

**Управление проблемами в реальном масштабе времени** — концепция, позволяющая организации реагировать на неожиданные изменения, происходящие слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации.

**Управление стратегическими возможностями** — концепция, которая одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей организации. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы организации для успеха в среде будущего.

**Управление стратегическими задачами** — система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности организации, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

**Управление человеком** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *гуманистического подхода к управлению*, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Управленческая команда** — группа *управленцев* предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческая форма** — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

**Управленческий потенциал (возможности)** — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

**Управленческое обследование** — методичная оценка функциональных зон предприятия, нацеленная на выявление ее сильных и слабых сторон.

**Управляющая подсистема** — уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

**Уровень стратегических капиталовложений** — отношение капиталовложений организации в данную СЗХ к уровню, необходимому для оптимальной рентабельности.

**Уровни изменений** — ступени трансформации значимых элементов *корпоративной культуры* (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

**Фаза активного роста** — период опережающего роста спроса по сравнению с предложением, позволяющий оставшимся на рынке конкурентам пожинать плоды победы.

**Фаза внедрения** — бурный период становления отрасли, когда несколько организаций, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.

**Фаза замедления роста** — период появления первых признаков насыщения спроса, когда предложение начинает опережать спрос.

**Фаза зрелости** — период, когда насыщение спроса достигнуто и у организации появляются значительные избыточные мощности.

**Фаза спада** — период снижения объема спроса (иногда до нуля), предопределяемый долговременными демографическими и экономическими условиями и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

**Факторы проектирования организации** — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проектной организационной структуры.

**Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу**, — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

**Финансы** — все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

**Функциональный потенциал** — диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

**Функция** [*лат. functio — исполнение*] — обязанность, круг деятельности; назначение, роль.

**Функция управления** — обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

**Ценностные ориентации** — вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

**Центр силы** — группа в организации (производственное подразделение, подразделение, занимающееся маркетингом, долгосрочным планированием и т.д.), характер работы которой влияет на формирование специфической, отличной от других культуры.

**Эволюция** [*лат. evolutio — развертывание*] — процесс изменения, развития.

**Эволюция стратегического менеджмента** — процесс изменения, исторического развития, оформления стратегического менеджмента в систематизированную научную дисциплину.

**Экономический подход к управлению** — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

**Экстраполяция** — прогнозирование будущего исходя из тенденций, существовавших в прошлом.

**Элементы корпоративной культуры** — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

**Элементы организации** — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

**Элиминация** [< лат. *eliminare* — изгонять) — 1) исключение, удаление, устранение; 2) в математике — устойчивое исключение неизвестного из системы уравнений.

**Элиминировать** — исключать, устранять.

**Этапы проектирования кадровой политики** — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с *корпоративной культурой* и закреплению в специфических кадровых инструментах.

**Этикет** — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### ОСНОВНАЯ

1. Агеев, В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров [Текст] / В.С. Агеев, Т.Ю. Базаров, В.В. Скворцов. — М. : МГУ, 1986. — С. 65—79.

2. Базадзе, М.Г. Менеджмент персонала: функции и методы [Текст] / М.Г. Базадзе. — М. : МАИ, 1993. — С. 156—163.

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров [и др.]. — М., 2009. — С. 142—238.

4. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора [Текст] / Т.Ю. Базаров. — М. : ИПК ГС, 1995. — С. 78—96.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. — М. : ИПК ГС, 1996. — 369 с.
6. Браун, С. Управление персоналом [Текст] / С. Браун, Ш. Камерон. — М. : Международный центр дистанционного обучения «Линк», 1994. — С. 25—37.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М. : МГУ, 1995. — 421 с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

1. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. — М. : ИПК ГС, 1995. — 112 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса [Текст] / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский // Теория и практика антикризисного управления. — М. : ЮНИТИ, 1996. — 431 с.
3. Блэк, С. PR: международная практика [Текст] / С. Блек. — М. : Изд. дом «Довгань», 1997. — 493 с.
4. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. — М. : Наука, 1994. — 377 с.
5. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин, В.П. Матирко, А.А. Модин. — М. : Дело, 1992. — 178 с.
6. Генкин, Б. Основы управления персоналом [Текст] / Б. Генкин. — М., 1996. — 363 с.
7. Герчикова, Н.И. Менеджмент [Текст] / Н.И. Герчикова. — М. : Юнити, 1994. — Разд. 5.
8. Глухов, В.В. Основы менеджмента. Специальная литература [Текст] / В.В. Глухов. — СПб., 1995. — 327 с.
9. Гончаров, В.В. В поисках совершенствования управления. Руководство высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. — М. : МП «Сувенир», 1993. — 487 с.
10. Грачев, М.В. Суперкадры [Текст] / М.В. Грачев. — М. : Дело, 1993. — 208 с.
11. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент [Текст] / Э.С. Гроув. — М., 1996. — 296 с.
12. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. — М. : БИНОМ, 1997. — 432 с.
13. Дизель, П.М. Поведение человека в организации [Текст] / П.М. Дизель, У. М-К. Раньян. — М., 1993. — 272 с.
14. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.И. Евенко // Стратегия развития персонала : материалы конф. — Н. Новгород, 1996. — 126 с.

15. Еремин, Б.Л. ПР как инструмент работы в конфликте и проблемы управления персоналом [Текст] / Б.Л. Еремин // Современный кадровый менеджмент. — Вып. 1. — М. : ИПК ГС, 1997. — 432 с.
16. Задоркин, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Задоркин, В.Р. Склярова. — М., 1995. — 120 с.
17. Зайцев Г.Г. Управление персоналом [Текст] / Г.Г. Зайцев, В.П. Галенко. — СПб., 1995. — 79 с.
18. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. — СПб., 1992. — 163 с.
19. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 292 с.
20. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст]. — М. : Дело ЛТЛ, 1995. — 176 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА, 1997. — 638 с.
22. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М. : ГАУ, 1994. — 436 с.
23. Костин, Л.А. Управление трудовыми ресурсами [Текст] : справ. пособ. / Л.А. Костин. — М., 1987. — 343 с.
24. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е.Ф. Коханов. — М. : ГАУ, 1996. — 55 с.
25. Малиновский, П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр [Текст] / П.В. Малиновский // Управленческие нововведения и игропрактика. — М. : Институт социологии АН СССР, 1990. — 203 с.
26. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики [Текст] / Р. Марр, Г. Шмидт, Э.С. Минаев. — М. : Изд-во МГУ, 1997. — 475 с.
27. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. — М. ; Новосибирск, 1998. — 312 с.
28. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1994. — 701 с.
29. Михайлов, Б.Ф. Методы управления персоналом [Текст] / Б.Ф. Михайлов. — М., 1995. — 96 с.
30. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы [Текст] / Ф.Б. Михайлов. — Казань, 1994. — 322 с.
31. Реддин, В. Дж. Тесты для менеджеров [Текст] / В. Дж. Реддин. — Ростов н/Д, 1997. — 288 с.
32. Российская деловая культура: история, традиция, практика [Текст]. — М., 1998. — 452 с.
33. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособ. — М. : ИНФРА, 1996. — 432 с.
34. Самыгин, С.Ч. Менеджмент персонала [Текст] / С.Ч. Самыгин, Л.Д. Стояренко. — Ростов н/Д : Феникс ; М. : Зевс, 1997. — 508 с.

35. Социально-психологический климат коллектива [Текст] : спец-прак-тикум по социальной психологии. — М. : МГУ, 1981. — 115 с.
36. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров [Текст] / В.К. Тарасов. — Л., 1989. — 364 с.
37. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 1995. — 300 с.
38. Худяков, С. Внутрифирменные паблик рилейшнз в системе управления персоналом [Текст] / С. Худяков // Российский экономический журнал. — 1993. — № 11. — С. 58—64.
39. Цандер, Э. Практика управления [Текст] / Э. Цандер. — М., 1992. — 354 с.
40. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. — М., 1996. — 348 с.
41. Шмидт, Г. Основы кадрового планирования [Текст] / Г. Шмидт. — М. : Международное бюро труда, 1992. — 51 с.
42. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст] / под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. — М. : МГУ, 1996. — 623 с.
43. Эренберг, Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика [Текст] / Р. Дж. Эренберг, Р.С. Смит. — М. : МГУ, 1996. — 369 с.

Учебно-методическое издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ

Программа дисциплины  
и учебно-методические рекомендации

Составитель

*Чепик Анатолий Георгиевич*

Редактор *В.Л. Рубайлова*

Технический редактор *А.Д. Польшкова*

Подписано в печать 14.07.10. Поз. 044. Бумага офсетная. Формат 60x841/ 16.

Гарнитура Times New Roman. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. 2,56. Уч.-изд. л. 2,5. Тираж 100 экз. Заказ №

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»  
390000, г. Рязань, ул. Свободы, 46

Редакционно-издательский центр РГУ имени С.А. Есенина  
390023, г. Рязань, ул. Урицкого, 22