

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

О. О. Некрасова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль
программы «Производственный менеджмент»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО
«Калининградский государственный технический университет»

С. В. Саванович

Некрасова, О. О.

Управление персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент» / О. О. Некрасова. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 128 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Управление персоналом» для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль программы «Производственный менеджмент»). В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, выполнению курсовой работы, подготовке и сдаче экзамена.

Табл. 5, рис. 4, список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 05

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 331 (076)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	6
Тема 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом	6
Тема 2. Система управления персоналом организации.....	13
Тема 3. Кадровая политика и кадровая стратегия	20
Тема 4. Современные персонал-технологии.....	29
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	37
Тема 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом	38
Тема 2. Система управления персоналом организации	39
Тема 3. Кадровая политика и кадровая стратегия	41
Тема 4. Современные персонал-технологии.....	43
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	50
3.1 Требования, предъявляемые к курсовой работе	50
3.2 Порядок сдачи и защиты курсовой работы.....	54
3.3 Примерная тематика курсовых работ	57
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА	60
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	63
5.1 Пример тестовых заданий по результатам освоения учебного материала.....	64
5.2 Практические задания для самостоятельной работы.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	89
ГЛОССАРИЙ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Система управления персоналом	127

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль программы «Производственный менеджмент») по дисциплине «Управление персоналом».

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование у обучающихся знаний, умений и практических навыков по вопросам управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

знать:

- формирование и функционирование системы управления персоналом;
- философию и современные концепции управления персоналом;
- стратегию управления персоналом;
- методологию разработки кадровой и социальной политики организации;
- методы оценки эффективности деятельности персонала организации;

уметь:

- разрабатывать философию и концепцию управления персоналом;
- разрабатывать стратегию управления персоналом, кадровую и социальную политику с учетом специфики деятельности предприятия;
- определять направления и формулировать задачи для группы сотрудников организации по развитию системы и технологии управления персоналом;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных компетенций;

владеть:

- аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым при исследовании и применении подходов и инструментария в сфере управления персоналом;

– навыками разработки и реализации философии и концепции управления персоналом;

– методами разработки кадровой и социальной политики организации, стратегии управления персоналом;

– методикой анализа и оценки эффективности деятельности персонала.

Дисциплина «Управление персоналом» (Б1.В.ДВ.02.02) к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений, является дисциплиной по выбору.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы (зет), т. е. 144 академических часа (108 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

– очная форма обучения: 16 ч – лекции, 14 ч – практические занятия;

– заочная форма обучения: 4 ч – лекции, 16 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине:

– очная форма обучения: третий семестр – курсовая работа, экзамен.

– заочная форма обучения: четвертый семестр – курсовая работа, экзамен.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела. В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению. Во втором разделе представлены методические указания для самостоятельной подготовки к практическим занятиям. В третьем разделе даны методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине. В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке и сдаче экзамена по дисциплине. В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины, глоссарий.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тема 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом

Форма занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Теории управления персоналом
2. Философия управления персоналом
3. Концепция управления персоналом
4. Принципы и методы управления персоналом

Методические указания по изучению темы. Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием управление персоналом и его роли в профессиональной деятельности и управлении предприятием.

Результатом изучения темы является знание современных концепций, философии, принципов и методов управления персоналом, а также получение навыков разработки и реализации философии и концепции управления персоналом.

Вопрос 1. Теории управления персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. За это время роль человека в организации и управлении производством существенно менялась, поэтому развивались и уточнялись теории в управлении персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классическую, теорию человеческих отношений и теорию человеческих ресурсов.

Классическая теория. Основатели и ведущие теоретики Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд и др. Теория поучила развитие в период с 1880 по

1930 г. Постулаты теории сводились к следующему: труд большинству людей не приносит удовлетворения, то, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Людей, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного.

Задача руководителя: строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

Ожидаемые результаты: человек может перенести свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства.

Теория человеческих отношений. Основатели и ведущие теоретики - Э. Мейо, Р. Блейк, Р. Ликарт и др. Теория стала применяться с 1930 г.

Постулаты: трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивации к труду, чем уровень заработной платы.

Задача руководителя: сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов и деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Ожидаемые результаты: факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимет дух подчиненных и

уменьшит желание противодействовать официальным властям, т. е. подчиненные охотно будут общаться с руководителями.

Теория человеческих ресурсов. Основатели и ведущие теоретики А. Маслоу, Ф. Герцберг и другие. Она является современной теорией.

Постулаты: труд для большинства доставляет удовлетворение. Люди стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Характерна самостоятельность, творчество, самоконтроль. Задача руководителя: рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен создать в коллективе такую обстановку, в которой каждый может максимально проявлять свои способности. Руководитель способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Ожидаемые результаты: расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности.

Вопрос 2. Философия управления персоналом

Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, организационной и этической точки зрения. Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни, т. е. руководитель должен так расставить людей, чтобы каждый работник получил максимальное удовлетворение и наиболее полно реализовал свой опыт и умения, при этом должны быть созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений.

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, ее костяком. Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему

ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как следствие, эффективное развитие организации. Нарушение же влечет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности работы, потере имиджа и может привести к банкротству. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом, в основу которого положены следующие документы: Конституция РФ, Гражданский кодекс, Кодекс законов о труде, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания.

Философия разных стран имеет свои отличительные особенности. Рассмотрим российскую специфику, которую необходимо учитывать при формировании философии управления персоналом в России:

1. Россияне привыкли полагаться на богатство, неисчерпаемость ресурсов (экономия нам незнакома).
2. Россиянин привык к цикличности труда (летом сделаем все, чтобы зимой отдыхать).
3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе.
4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимается общественно полезным трудом, т. е. проявления духовной жизни.
5. Русский характер является загадочным, не поддающимся анализу, резко амплитудным.
6. Ставку нужно делать на поколение 40-50-летних.
7. Умение приспосабливаться к окружающим условиям, терпение.
8. Свою свободу он ограничивает во имя Бога, Родины, общественных интересов.
9. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей.

Вопрос 3. Концепция управления персоналом

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей и задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Основу концепции управления персоналом как системы теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Рыночная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, поворота сознания работающего к потребителю, прибыли, к проявлению инициативы, перехода к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, с учетом нравственной стороны бизнеса.

Концепция управления персоналом включает разработку методологии, формирование системы и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения человека, соответствующего целям и задачам организации, методам и принципам управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функции, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда относятся вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости.

Вопрос 4. Принципы и методы управления персоналом

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

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

Американские и японские корпорации широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный наём, контроль исполнения заданий, основанный на доверии, обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников и др.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три

группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим элементом является технико-экономическое планирование, которое планирует и синтезирует в себе все экономические методы управления. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции, поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования роль экономических методов усиливается.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании

закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Методические материалы по теме

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу и периодические издания; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальный сайт Министерства труда и специализированные интернет-ресурсы для менеджеров по персоналу и руководителей.

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 9-23; 3, с. 5-47, 256-279; 6].

Тема 2. Система управления персоналом организации

Форма занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и функции системы управления персоналом
2. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом
3. Функционально-целевая модель системы управления персоналом
4. Организационная структура управления персоналом

Методические указания по изучению темы. Цель изучения темы – рассмотреть основные элементы системы управления персоналом (СУП); цели и функции СУП, принципы ее формирования и функционирования.

Результатом изучения темы является знание особенностей формирования и функционирования системы управления персоналом, а также формирование умения определять направления и формулировать задачи для группы сотрудников организации по развитию системы управления персоналом.

Вопрос 1. Цели и функции системы управления персоналом

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации —

задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей».

Цели позволяют определить состав функций системы управления персоналом организации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Цели системы управления персоналом организации

Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли. Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий. Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых

для получения планового уровня прибыли. Социальные цели организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников. Системы целей, позволяющие реализовать потребности персонала и администрации предприятия, представлены на рисунках 2 и 3.



Рисунок 2 – Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

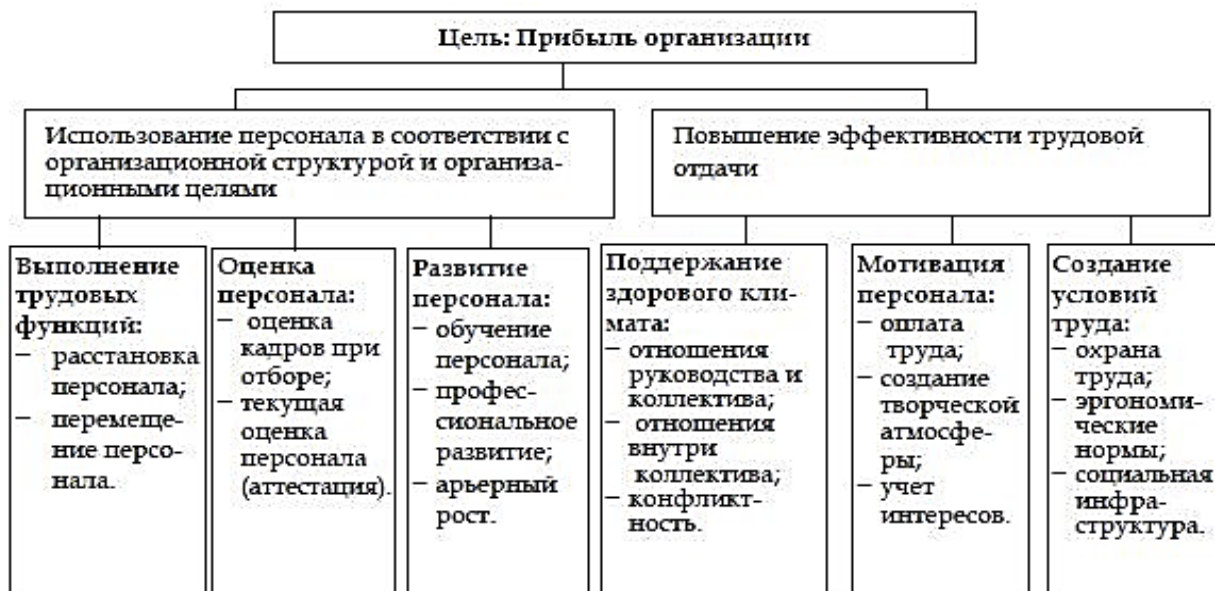


Рисунок 3 – Система целей администрации организации по отношению к персоналу

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи

непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей.

Вопрос 2. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, – это основные теоретические положения, которые включают:

- обусловленность функций управления персоналом целями организации, цели изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями организации;

- первичность функции управления персоналом - состав подсистем и организационная структура системы управления персоналом, требования к профессионально-квалификационному уровню работников и их численности, которые зависят от содержания, количества, качества и трудоемкости функций управления персоналом;

- оптимальность отношений интра- и инфраструктуры управления персоналом - определяют пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интра), и функциями управления персоналом организации (инфра). Оптимальным считается соотношение 1:3;

- оптимальное соотношение управленческих ориентаций - диктует необходимость соблюдения пропорций между функциями управления, направленными на развитие организации, и функциями, обеспечивающими функционирование организации (1:3);

- потенциальные имитации - означают, что временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесса осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника, 1-2 работников своего уровня;

- экономичность - предполагает экономичную структуру, обеспечивающую снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства;

– прогрессивность - соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам;

– перспективность - при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития персонала;

– комплектность - при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи со смежниками);

– оперативность - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонений;

– оптимальность - многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий;

– простота - чем проще, тем лучше работает;

– научность - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки и техники с учетом развития экономики;

– иерархичность - в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями (передача информации вниз и вверх);

– автономность - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей;

– согласованность - означает, что взаимодействие между звеньями согласовано;

– устойчивость - для обеспечения устойчивости функционирования системы управления персоналом необходимо предусмотреть специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом;

– многоаспектность - управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. д.;

– прозрачность - система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию;

– комфортность - система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятий и реализации решения человеком.

Вопрос 3. Функционально-целевая модель системы управления персоналом

Система управления персоналом представлена в Приложении А.

В общем виде система выполняет следующие функции:

– функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;

– функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организации отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом;

– функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры;

– функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала;

– функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования;

– функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом;

– функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией;

– функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т. д.;

– функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба управления персоналом, но и руководители всех уровней.

Вопрос 4. Организационная структура управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации.

Это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта

управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Методические материалы по теме

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу и периодические издания; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальный сайт Министерства труда и специализированные интернет ресурсы для менеджеров по персоналу и руководителей.

Рекомендуемые источники по теме: [2**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 24-57; 3, с. 72-87; 5; 6].

Тема 3. Кадровая политика и кадровая стратегия

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Формирование кадровой политики
2. Стратегия управления персоналом
3. Кадровое планирование
4. Маркетинг и лизинг персонала.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – рассмотреть основные виды и направления кадровой политики; сущность и основные элементы стратегии управления персоналом; цели, задачи и этапы кадрового планирования и маркетинга персонала.

Результатом изучения темы является получение знаний в области стратегии управления персоналом; методологии разработки кадровой и социальной политики организации, а также формирование навыков разработки стратегии управления персоналом, кадровой и социальной политики с учетом специфики деятельности предприятия.

Вопрос 1. Формирование кадровой политики

Кадровая политика организации - генеральное направление, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом. Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой организации

Выделяют следующие виды кадровой политики:

1. Пассивная. Организация не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала. Руководство работает в режиме экстренного реагирования, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

2. Реактивная. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе и предпринимает меры по их ликвидации, ориентируясь на анализ причин. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики и адекватной экстренной помощи.

3. Превентивная - проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозированием кадровой ситуации на среднесрочный период.

4. Активная - осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные программы.

В зависимости ориентации к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая осуществляется тогда, когда организация готова принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы. Она характерна для новых организаций, ориентированных на быстрый рост, стремительный выход на передовые позиции на рынке.

Закрытая осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Основные направления кадровой политики:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения служебного продвижения работников;

- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;

- создание современных систем отбора и подбора персонала;

- проведение маркетинговой деятельности;

- разработка программ занятости;

- усиление стимулирующей роли оплаты труда;

- разработка социальных программ и др.

Вопрос 2. Стратегия управления персоналом

Кадровая политика в первую очередь предусматривает формирование стратегии управления персоналом.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо кадровая политика.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важных вопроса:

- в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнить задачи фирмы в будущем.

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности СУП;
- ограничение на функционирование системы (финансовые, временные, возрастные, материальные);
- доступность, полнота, обоснованность используемой информации;
- образование управляющих;
- взаимосвязь с внешней средой.

Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом

№ п/п	Тип стратегии предприятия	Стратегия управления персоналом
1	2	3
1.	Предпринимательская. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись

1	2	3
2.	Динамического роста Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными, работать в тесном сотрудничестве с другими
3.	Прибыльности. В центре – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников.
4.	Ликвидационная. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.	Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме
5.	Циклическая (круговорота). Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или в более широком смысле - возмещение затрат в виде заработной платы, участие в прибылях, продажи акций и т. д.;
- развитие персонала;
- условия охраны труда;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- разработка кодекса деловой этики;
- профориентация и адаптация персонала;

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использование персонала, установление режима работы и отдыха;
- совершенствование методов прогнозирования персонала;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу - новые методы отбора, деловой оценки и аттестации;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности.

В каждом конкретном случае стратегия управления может охватывать не все, а только отдельные составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации.

Вопрос 3. Кадровое планирование

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование в системе управления персоналом включает следующие этапы:

1. Формирование кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации.
2. Разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям.
3. Наем, отбор, прием персонала.
4. Мотивация, оплата и стимулирование труда.
5. ПрофорIENTATION, адаптация и использование персонала, работа с увольняющимися.

6. Подбор, расстановка, служебно-профессиональное продвижение персонала, деловая карьера.

7. Профессиональное обучение, переподготовка, и повышение квалификации персонала.

8. Обеспечение безопасности персонала.

9. Деловая оценка персонала и оценка результатов его трудовой деятельности, аттестация персонала.

10. Анализ и исследования персонала и рынка труда.

11. Совершенствование управления персоналом организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах работников, и оно должно дать ответ на следующие вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

2. Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;

3. Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями;

4. Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержание их знаний в соответствии с запросами производства;

5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Вопрос 4. Маркетинг и лизинг персонала

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Направления маркетинговой деятельности в области персонала включают:

- разработку профессиональных требований к персоналу;
- определение качественной и количественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор источников и путей покрытия потребностей в персонале.

Разработка требований к персоналу проводится на основе штатного расписания, текущего, перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Она заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Определение потребности в персонале устанавливает его количественный и качественный состав.

Ожидающие затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими.

К внешним единовременным затратам относят оплату договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржами труда и т. д. К внешним текущим относятся затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, командировки сотрудников маркетинговых служб).

К внутренним единовременным затратам относят капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т. д. К внутренним текущим затратам относятся затраты на заработную плату, разовые выплаты и т. д.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- установление источников покрытия потребностей;
- определение путей привлечения персонала;
- анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- выбор альтернативы или комбинированных вариантов источников и путей.

Лизинг персонала характерен для современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места за счет краткосрочной или среднесрочной аренды персонала другой организации. Лизинг персонала осуществляется на основе краткосрочного или долгосрочного договора между лизинговой компанией (лизингодателем), сдающей в аренду персонал, и фирмой-арендатором (лизингополучателем), которая постепенно вносит арендную плату за использование рабочей силы другой организации. По истечении срока действия договора арендатор либо возвращает рабочую силу лизинговой компании, либо продлевает срок действия договора, т. е. заключает новый договор.

В России лизинг персонала появился в середине 1990-х годов. Предприниматели охотно принимают сезонных работников, готовых работать на временной основе. Заказчик при этом получает персонал, с которым юридически не связан, ответственность за работу предоставленных работников несет кадровое рекрутинговое агентство. Отношения между заказчиком и агентством оформляются договором.

Методические материалы по теме

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу и периодические издания; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальный сайт Министерства труда и специализированные интернет ресурсы для менеджеров по персоналу и руководителей.

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 220-240, 252-280; 3, с. 48-71; 6].

Тема 4. Современные персонал-технологии

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

1. Понятие персонал-технологий
2. Технологии формирования персонала

3. Технологии использования персонала
4. Технологии оценки персонала
5. Технологии развития персонала
6. Технологии вознаграждения персонала

Методические указания по изучению темы. Цель изучения темы – рассмотреть сущность понятия «персонал технологии», отличие технологий руководства персоналом от технологии кадровой работы; изучить основные технологии формирования, использования, оценки, развития и вознаграждения персонала.

Результатом изучения темы является формирование умения определять направления и формулировать задачи для группы сотрудников организации по развитию технологии управления персоналом, а также знание методов оценки эффективности деятельности персонала организации.

Вопрос 1. Понятие персонал-технологий

Управление персоналом призвано, с одной стороны, объединять и развивать усилия работников предприятия в рамках эффективной организации труда и, с другой – принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо организации. Достижению цели управления персоналом служат ее персонал-технологии.

Персонал-технологии – это управленческие воздействия субъекта управления с целью осуществления желаемых преобразований внутреннего рынка труда (численности, структуры, компетентности, расходов на персонал), направленных либо непосредственно на работника или группу как производственную ячейку, либо на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. Иначе говоря, необходимо в наиболее общем виде различать две группы персонал-технологий — технологии руководства персоналом и технологии кадровой работы (кадрового менеджмента)

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации. Главная функция

работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальной численностью работников требуемой квалификации и мотивации.

Составляющими кадрового менеджмента являются:

- кадровое обеспечение системы управления персоналом;
- информационное обеспечение (оформление массива информации, информационных потоков, технологического процесса переработки информации в сфере управления персоналом);
- нормативно-методическое обеспечение (система документов, регламентирующих разработку и реализацию управленческих решений относительно персонала);
- правовое обеспечение (система установления правовых норм централизованного и локального характера, регулирующих социально-трудовые отношения на различных уровнях управления);
- делопроизводственное обеспечение (система движения документов, связанных с управлением персонала).

Руководство персоналом – это деятельность по непосредственному повседневному управлению работниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Цель руководства персоналом достигается благодаря реализации основных функций управления вне зависимости от специфики деятельности:

- формирование персонала;
- использование персонала;
- оценка персонала;
- вознаграждение персонала;
- развитие персонала;
- увольнение.

Вопрос 2. Технологии формирования персонала

Формирование персонала (кадровое обеспечение персонала) – это совокупность действий, направленных на укомплектованность рабочих мест квалифицированными, мотивированными и лояльными работниками, т. е.

достижение соответствия между потоком привлечения человеческих ресурсов в организацию и потоком должностных компетенций в ней для удовлетворения организационной потребности в труде.

Поток привлечения человеческих ресурсов может быть *внутренним*, когда должности заполняются из числа собственных работников по критерию наибольшей полезности для организации, или *внешним*, когда квалифицированные кадры привлекаются извне. Тем самым, перед любой организацией при формировании стратегии кадрового обеспечения возникает дилемма: зависеть от квалифицированных кадров, находящихся на внешнем рынке рабочей силы, или вкладывать средства в обучение, развитие и создание систем использования потенциала имеющихся кадров.

Подходы к кадровому обеспечению можно сгруппировать следующим образом: численная адаптация персонала, функциональная, дистанционная, финансовая, а также лизинг, аутсорсинг и аутстаффинг.

Поток должностных компетенций определяется содержанием (составом и объемом трудовых функций) и параметрами работы (масштабом, сложностью, социальными отношениями) управленческого и производственного персонала. Рыночными требованиями к кадровому обеспечению являются принципы целевой ориентации на работника, риска, персонал-имиджа работодателя, конкурентного преимущества, равного партнерства. Главными ограничителями при выборе подхода к кадровому обеспечению являются планируемый бюджет на привлечение работников, а также предполагаемое время поиска работника для заполнения вакантного рабочего места (должности).

Вопрос 3. Технологии использования персонала

Использование персонала – это совокупность действий, направленных на создание условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности в соответствии с текущими и перспективными задачами функционирования самого предприятия.

Чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи может решать коллектив (объем производства, качество продукции или услуг, достижение более высоких показателей эффективности производства и др.). Однако результативность трудовой деятельности зависит не только от способности человека к труду, от уровня его образования и профессионализма, но и от проявления работником дисциплинированности, организованности, мотивации на высокопроизводительный труд, творческого отношения к выполнению порученной ему работы, своих нравственных качеств и т. д. Знания, навыки и способности работников являются той ценностью, из-за которой и разгорается конкуренция между работодателями за привлечение, удержание, развитие и поддержание человеческого капитала. Эффективность предприятия зависит от того, насколько эти знания эффективно используются.

Особую роль в выстраивании организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства, а также между самими работниками, обеспечивая определенный порядок протекания трудового процесса и способствуя достижению высокой социально-экономической эффективности, играет *организация труда*. К элементам организации труда относят: разделение и кооперацию труда, рациональные приемы и методы труда, организацию рабочих мест и их обслуживания, научно обоснованное нормирование труда, условия труда, подбор кадров и повышение их квалификации, дисциплину труда, мотивацию работника к высокопроизводительному труду, к проявлению своей деловой активности и творческой инициативы и др.

Вопрос 4. Технологии оценки персонала

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс учета и измерения результатов в виде достигнутого уровня трудового потенциала и эффективности деятельности персонала по сравнению с ожиданиями, отраженными в бизнес-целях предприятия. Деловая оценка персонала регулируется централизованными (например, Трудовой кодекс РФ) и/или локальными нормативными актами предприятия (например, Положением о найме работников, Положением о

периодической оценке персонала организации). Деловая оценка персонала выполняет, по крайней мере, *три функции: административную, информационную и мотивационную.*

Предметом оценки выступают:

1) условия достижения результативности труда, под которыми понимаются главным образом личные и деловые качества работника, т. е. его профессионально-квалификационный уровень и деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих должностных обязанностей;

2) труд работника, который может быть оценен с точки зрения затрат рабочего времени, либо с точки зрения сложности выполняемых трудовых функций;

3) результативность труда, при которой оцениваются прямые результаты труда (достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации) и косвенные (используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата);

4) профессиональное поведение, т. е. совокупность поступков, совершаемых работником при взаимодействии с социальной средой (организацией) для достижения целей рабочего места (должности);

5) компетенции — навыки, знания, умения, качества, мотивы, описанные в терминах поведения и обеспечивающие стабильно высокий результат (технические — навыки компьютерной грамотности, знание бухгалтерской отчетности, умение работать с определенными программными продуктами и управленческие — умение работать в команде, концептуальное мышление, искусство ведения переговоров и пр.).

Деловая оценка персонала может быть *формальной* (например, аттестация работников) и *неформальной* (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного).

Деловая оценка персонала зависит от периодичности ее проведения и бывает:

1) текущая (или регулярная промежуточная, упрощенная), ориентированная преимущественно на оценку итогов текущей работы (не реже одного раза в год);

2) периодическая аттестация (или регулярная основная), проводимая не реже одного раза в три-пять лет;

3) дополнительная (или нерегулярная), проводимая по мере необходимости (например, появление вакантной должности, низкая производительность труда, невыполнение норм труда, высокий коэффициент абсентеизма, низкий коэффициент использования фонда рабочего времени и т. п.).

Методы оценки делятся на традиционные и нетрадиционные, основными из которых являются: метод стандартных оценок, метод вынужденного выбора, метод решающих ситуаций, метод независимых судов, метод 360⁰, метод моделирования ситуации, интервью, рейтинговые шкалы и др.

Вопрос 5. Технологии развития персонала

Развитие персонала в узком смысле - это профессиональное (подготовка, повышение квалификации, переподготовка) и внутриорганизационное обучение (обучение на рабочем месте, вне рабочего места, а также их сочетание), направленное на формирование и совершенствование квалификации работника для выполнения определенного вида и сложности труда в настоящее время, в будущем, а также для освоения нового вида профессиональной деятельности.

Развитие персонала в широком смысле – это целенаправленная деятельность организации по совершенствованию профессионализма, ментальных моделей и ценностей работников и их применению в соответствии с интересами организации. Такое понимание развития персонала связано не столько с накоплением знаний и трансляцией их «внутри» работника, сколько на трансляцию этих знаний «вовне» посредством выработки новых моделей

индивидуального и организационного поведения, являющихся источником специфических конкурентных преимуществ организации.

Развитие персонала предстает как целостное образование, обладающее внутренней структурой и задающее границы и формы достижения нового качественного состояния персонала, делает акцент на генерировании и использовании новых знаний по мере того как изменяются деятельность и структура организации, которые в случае успеха ведут к появлению новых мотивов, стимулов, ценностей, морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию на благо организации.

Развитие персонала может быть индивидуальным и групповым.

Вопрос 6. Технологии вознаграждения персонала

Вознаграждение персонала – способ активизации кадрового потенциала путем создания и развития организационных программ стимулирования эффективности работников, способствующих достижению бизнес-целей.

Организация системы вознаграждений, как и заработной платы, строится на определенных принципах:

- оплата по количеству, качеству и результатам труда;
- повышение реальной заработной платы;
- обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;
- учет особенностей организации труда работников в различных условиях и типах производства;
- комплексный подход к вопросам организации оплаты труда и материального стимулирования и др.

Комплекс стратегических мотивов персонала выступает инструментом сохранения конкурентных преимуществ организации. Следствием интереса к данным вопросам стали теории мотивации труда, среди которых выделяют классические, содержательные, процессуальные и современные.

Методические материалы по теме

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу и периодические издания; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ, а также официальный сайт Министерства труда и специализированные интернет ресурсы для менеджеров по персоналу и руководителей.

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 58-219; 3, с. 107-256; 4; 7; 8; 9; 10; 11; 13].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и при самостоятельном изучении дисциплины «Управление персоналом», для выработки профессиональных умений и навыков, сформированных в рабочей программе модуля.

Задания для практических занятий выполняются в малых группах (по 3-4 чел.) с целью формирования навыков применения теоретических моделей на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия.

Приступая к выполнению практического задания, необходимо внимательно прочитать его цели, ознакомиться с требованиями к уровню подготовки в соответствии с методическими материалами по теме практического задания. При подготовке к занятиям необходимо изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем; выполнить задания, предложенные

преподавателем к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии; заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Тема 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний по содержанию, целям, основным задачам управления персоналом как инструмента управления бизнесом; роли управления персоналом в современных условиях и специфике управления персоналом в России.

Задание 1. Используя данные из открытых источников, привести примеры одной-двух калининградских и других российских компаний, уделяющих повышенное внимание проблемам управления персоналом. Запишите концепции, закономерности, принципы и методы их работы. Указать источники.

Задание 2. Дискуссия со студентами на темы.

Тема 1 – Кадровые проблемы. С какими кадровыми проблемами столкнулась ваша организация за последних три года. Назовите минимум пять проблем и расположите их в порядке значимости.

Тема 2 – Культурологические особенности принятия кадровых решений. Существует такое явление как «культурный шок», который испытывают иностранцы, попадая в другую страну. Каково ваше отношение к организации «кросс-культурных» тренингов? Насколько они эффективны?

Контрольные вопросы:

1. В чем причина монопарадигмального статуса управления персоналом как науки?
2. Каковы этапы развития управления персоналом как социального явления?

3. Связано ли содержание этапов управления персоналом с развитием управления персоналом как вида деятельности?
4. Раскройте основное содержание признаков профессионализации управления персоналом.
5. Объясните содержание задачи управления персоналом.
6. **Каково содержание внутренних и внешних факторов, воздействующих**
7. Перечислите и раскройте содержание основных тенденций профессионализации управления персоналом.
8. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
9. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.
10. В чем заключается российская специфика при формировании философии управления персоналом?
11. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.
12. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.
13. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Приведите их классификацию.

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 9-23; 3, с. 5-47, 256-279; 6].

Тема 2. Система управления персоналом организации

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний по особенностям формирования и функционирования системы управления персоналом, а также формирование умения определять направления и формулировать задачи для группы сотрудников организации по развитию системы управления персоналом.

Задание. Менеджер управляет трудовыми ресурсами фирмы обычно по определенной схеме (рисунок 4).

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какое звено (звенья) в этой схеме представляется для вас наиболее важным в работе менеджера?
2. Может ли эта схема работать, если убрать из нее отдельные звенья?
3. Какие идеи по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в фирме вы можете предложить исходя из современной российской специфики?
4. Как усовершенствовать планирование трудовых ресурсов в фирме?
5. Как лучше организовать обучение сотрудников?

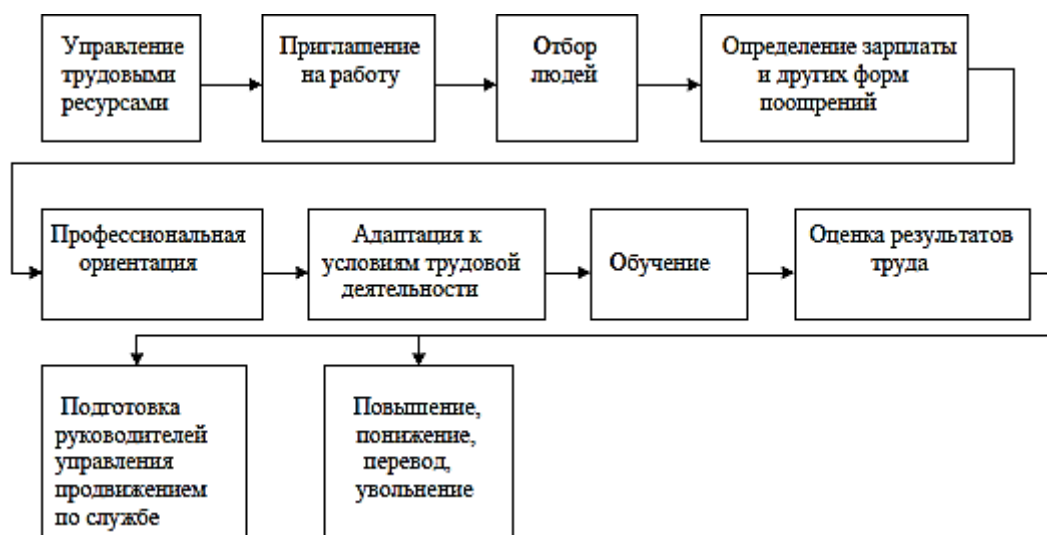


Рисунок 4 – Схема управления трудовыми ресурсами фирмы

Контрольные вопросы:

1. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
2. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
3. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.
4. Что такое принципы построения системы управления персоналом? Перечислите основные из них.

5. Раскройте состав элементов производственной системы и системы управления организацией.

6. Что такое организационное проектирование? Назовите его стадии и этапы.

7. Какие цели ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?

8. Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой администрация организации?

9. Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом?

10. Объясните задачи и цели составления должностной инструкции.

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 24-57; 3, с. 72-87; 5; 6].

Тема 3. Кадровая политика и кадровая стратегия

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний в области стратегии управления персоналом; методологии разработки кадровой и социальной политики организации, а также формирование навыков разработки стратегии управления персоналом, кадровой и социальной политики с учетом специфики деятельности предприятия.

Задание 1. Определить коэффициент текучести кадров на предприятии, если число уволенных по собственному желанию: 1 вариант - 3 чел., 2 вариант - 5 человек, 3 вариант - 2 чел. Число уволенных за нарушение дисциплины: 1 вариант - 1 чел., 2 вариант - 0 чел., 3 вариант - 0 чел.; уволенных по иным причинам: 1 вариант - 0 чел., 2 вариант - 2 чел., 3 вариант - 4 чел. Общая численность работающих - 36 чел., 40 чел., 15 чел.

Задание 2. Определить потребность в рабочей силе по норме выработки, если планируется выпустить в месяц: 1 вариант - 1000 шт. изделий; 2 вариант - 2500 шт.; 3 вариант - 870 шт. Норма выработки 1 рабочего в единицу времени (в

день): 1 вариант - 3 шт., 2 вариант - 4,0 шт., 3 вариант - 2 шт. Фонд времени 1 рабочего - 25 дней, известно, что рабочий выполняет норму на 103,5 %.

Задание 3. На основании исходных данных (таблица 2) проанализируйте различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели:

1) среднего возраста у мужчин и женщин;

2) запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Таблица 2 – Исходные данные для проведения анализа

Возрастная группа, лет	Предприятие № 1				Предприятие № 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
от 18 до 25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
от 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
от 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
от 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Задание 4. Рассчитайте дополнительную потребность, если имеются следующие данные: среднесписочная численность на конец планируемого года составит 150 чел.; среднесписочная численность на конец базисного года - 140 чел.

По отчетным данным за базисный период:

а) перевод на другое предприятие составил 1 чел.;

б) в связи с окончанием срока договора - 5 чел.;

в) в связи с переходом на учебу в вуз с отрывом от производства - 2 чел.;

г) уход на пенсию - 2 чел.;

д) в связи с призывом в Вооруженные Силы РФ - 2 чел.;

е) уволены по собственному желанию - 4 чел.;

ж) за нарушение трудовой дисциплины - 1 чел.;

з) по прочим причинам - 2 чел.

Контрольные вопросы:

1. Чем обусловлена роль государства как главного субъекта кадровой политики?
2. Каково соотношение управления персоналом и государственной кадровой политики?
3. Что такое кадровая политика государства, организации? Виды кадровой политики.
4. Назовите составляющие механизма формирования государственной кадровой политики.
5. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
6. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?
7. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
8. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
10. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
11. В чем состоит сущность кадрового планирования?
12. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
13. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
14. Какие изменения вносит рынок в нормативную базу для планирования показателей по труду?

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 220-240, 252-280; 3, с. 48-71; 6].

Тема 4. Современные персонал-технологии

Форма занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Результатом проведения практического занятия является формирование умения определять направления и формулировать задачи для группы сотрудников организации по развитию технологии управления персоналом, а также знание методов оценки эффективности деятельности персонала организации.

Задание 1. Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов, пять технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Задание 2. Нередко высказывается мнение, что зарплата сотрудников фирмы должна складываться из трех частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учетом фактора стоимости жизни;

- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным. Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы сотрудников производственного предприятия в зависимости от имеющихся результатов, исходя из реализаций современной России.

Задание 3. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,

22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов. Сперва каждый участник деловой игры определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник анализирует, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Задание 4. Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

- 1) Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
- 2) Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
- 3) Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
- 4) Создавать условия для социальной активности работника.
- 5) Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
- 6) Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
- 7) Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

8) Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

9) Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.

10) Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11) Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12) Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13) Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14) Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 5. Ваш руководитель попросил заполнить форму покупки нескольких продуктов. Он попросил внимательно прочитать руководство по заполнению формы, прежде чем начать ее заполнять. После того, как Вы прочитали руководство и заполнили форму, один из Ваших коллег указывает на то, что Вы забыли записать серийный номер различных продуктов в назначенный столбец формы. У Вас есть другие задачи, которые необходимо завершить к концу дня. Добавление серийных номеров займет несколько часов. Каковы наиболее и наименее эффективные действия в этой ситуации?

Вариант 1. Перейдете к следующей задаче. Выполните как можно больше заданий в заданное время.

Вариант 2. Сосредоточитесь на добавлении серийных номеров. Сообщите об этом вашему руководству.

Вариант 3. Перейдете к следующей задаче, сообщив руководству, что в другой раз Вы сделаете все возможное, чтобы вся информация была на месте.

Ситуация, описанная в данном тесте, является обыденной и реальной. И ответ соискателя может очень объективно показать его ответственность и сознательность.

Контрольные вопросы:

1. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

2. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.

3. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.

4. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.

5. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?

6. Что такое подбор и расстановка персонала? Чем отличается отбор персонала от подбора?

7. В чем заключается сущность профильного метода подбора и расстановки кадров?

8. Что такое деловая оценка персонала? Какие виды или направления она включает? Каковы цели деловой оценки персонала?

9. Что такое социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала? Раскройте взаимосвязь этих понятий.

10. Раскройте содержание программы адаптации персонала.

11. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?

12. Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в ее методике?

13. Назовите виды адаптации. Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?

14. Раскройте содержание и принципы научной организации труда.

15. Охарактеризуйте особенности организации управленческого труда. Назовите факторы, существенным образом влияющие на организацию личного труда руководителя.

16. Что такое высвобождение персонала? Назовите виды увольнения персонала.

17. Нарушению каких функций труда потенциально угрожает высвобождение работника из организации?

18. Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?

19. Что такое аттестация персонала? Какие типы и виды аттестации вы знаете? Охарактеризуйте этапы проведения аттестации персонала.

20. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки

21. Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.

22. Что такое карьерограмма? Как ее представить схематически?

23. Что такое кадровый резерв? Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.

24. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?

25. Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?

Рекомендуемые источники по теме: [2, с. 58-219; 3, с. 107-256; 4; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 15].

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

3.1 Требования, предъявляемые к курсовой работе

Курсовая работа является самостоятельной научной работой, поэтому она не должна походить на реферат или доклад по теме. К курсовой работе по управлению персоналом предъявляются следующие требования:

1) тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно по согласованию с научным руководителем из утвержденного кафедрой перечня тем курсовых работ;

2) работа должна быть написана на основе глубокого изучения учебно-методических пособий, периодических изданий, монографий и научных статей, посвященных избранной теме, законодательства по рассматриваемой проблеме;

3) курсовая работа должна демонстрировать знания автора современных теоретических и методических основ управления персоналом;

4) курсовая работа должна свидетельствовать о том, что автор умеет работать с литературными источниками: находить необходимый материал, анализировать точки зрения различных авторов, давать свои оценки и формулировать собственные выводы;

5) курсовая работа должна содержать элементы анализа системы управления персоналом в российских организациях, сопоставление требований теории и фактического состояния в области управления персоналом, аргументированные выводы, конкретные предложения;

6) курсовая работа должна соответствовать изложенным ниже указаниям относительно объема, структуры и в то же время содержать элементы оригинального, творческого подхода к решению тех или иных вопросов темы;

Перечисленные требования являются критериями оценки студенческой курсовой работы. Оценка курсовой работы складывается из оценки за текст и результатов процедуры защиты.

При написании курсовой работы необходимо использовать исходные данные в соответствии со списком рекомендуемой литературы.

При обосновании актуальности и рассмотрении теоретических основ избранной темы необходимо использовать монографии, учебные пособия, периодическую литературу, законодательные акты по выбранной для исследования проблеме. В целях экономии времени и обеспечения полноты информации о законодательстве в области управления персоналом целесообразно использовать справочно-правовые системы «Гарант», «КонсультантПлюс» и др. Студент должен самостоятельно подобрать литературу по избранной теме, используя для этого тематические и алфавитные каталоги библиотек. За помощью при подборе литературы следует обращаться к библиографам библиотек и научному руководителю.

Если студент имеет возможность использовать Интернет, он может получить большой объем интересной информации с серверов многочисленных негосударственных агентств по трудоустройству и с серверов организаций, специализирующихся на оказании консалтинговых услуг в области управления персоналом. В том случае, если студент черпает информацию из всемирной сети, необходимо указывать соответствующие адреса страниц.

При подготовке к написанию курсовой работы надо обязательно ознакомиться с опубликованными по избранной теме статьями в журналах «Человек и труд», «Управление персоналом», «Кадры», «Секрет фирмы», «Деловые люди», «Проблемы теории и практики управления», «Компания», «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика», «Кадровое дело» и других за последние 2–3 года.

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- Оглавление, в котором последовательно перечисляются названия разделов и параграфов, показывается их расположение по страницам;
- Введение;
- Текст курсовой работы, включающий в себя изложение материала исследования в трех разделах;

- Заключение;
- Список использованных источников;
- Приложения, содержащие материал, который в силу большого объема или второстепенной роли нецелесообразно помещать в текстовую часть курсовой работы.

Текст курсовой работы набирается на компьютере и не должен превышать по объему 35–40 страниц. Конкретное содержание курсовой работы, количество и состав параграфов определяются спецификой избранной темы, особенностью объекта исследования, объемом и характером используемого материала.

Введение должно содержать обоснование актуальности избранной темы, ее значение для современных российских организаций. Здесь же формулируются задачи и цели исследования, обосновывается структура курсовой работы.

Теоретическая посвящена исследованию категориально-понятийного аппарата, теоретико-методологических вопросов темы. Здесь рекомендуется затрагивать дискуссионные вопросы, при этом необходимо определить позицию автора по спорным теоретическим вопросам, не ограничиваясь описанием существующих в экономической литературе точек зрения. Теоретическое освещение вопросов в первой части должно быть увязано со второй и третьей частями курсовой работы.

Аналитическая часть – это описание конкретной ситуации на исследуемом предприятии, в отрасли, регионе. В данной части, как правило, анализируется современное состояние объекта исследования (действующая система организации деятельности по управлению персоналом учреждений, предприятий, страховых компаний, налоговой системы, бюджетной системы РФ, финансового контроля, управления и др.). В этой части работы обязательно приводится статистический, фактический материал по анализируемому явлению, процессу, объекту.

Задача студента на этом этапе работы состоит не только в том, чтобы проанализировать действующую практику, но и критически осмыслить происходящее на основе проведенного анализа статистических данных или собранного материала. Целесообразно составлять аналитические таблицы, на

основе которых проводится мониторинг явлений и процессов. Это позволит показать динамику происходящих изменений, выявить структурные сдвиги, определить закономерности и тенденции развития того или иного явления или процесса. В целях более наглядного представления материала целесообразно строить графики, диаграммы, схемы.

Проведенный в работе анализ обработанного и систематизированного фактического статистического материала позволит автору дать объективную оценку фактической действительности и послужит основой для написания проблемной и/или перспективной части. В ней автор может предложить возможные пути решения существующих проблем в выбранном направлении исследования, обосновать рекомендации по устранению негативных факторов в изучаемом явлении, процессе и улучшению отдельных сторон деятельности организации. Полезным может быть сопоставление взглядов разных ученых или школ управления персоналом. По многим темам целесообразно сопоставить практику решения проблем управления персоналом в США, Западной Европе, Японии и современной России. По большинству тем реальным представляется сравнение практики решения проблем управления персоналом в малом бизнесе и крупных корпорациях.

Заключение представляет собой резюме всей курсовой работы. Оно пишется автором по результатам проведенного исследования в целом, т. е. по итогам изучения теоретических основ избранной темы, разбора методических вопросов, анализа и т. д. В этой части курсовой работы студент должен:

- 1) сформулировать выводы, к которым он пришел в результате исследования;
- 2) систематизировать свои предложения по решению рассматриваемых проблем.

Все разделы (параграфы) основной части курсовой работы должны быть логически взаимосвязаны и взаимообусловлены. Особое внимание следует обращать на переходы от одного раздела к другому, а в них – от параграфа к параграфу. После каждого раздела целесообразно делать обобщающий вывод.

Курсовая работа оформляется согласно Методическим рекомендациям по оформлению всех видов текстовых работ [12]

3.2 Порядок сдачи и защиты курсовой работы

Полностью оформленная курсовая работа должна быть сдана на проверку преподавателю (в Электронную информационно-образовательную среду <http://eios.klgtu.ru>) не позднее чем за две недели до начала сессии. Файл прикрепляется в блок «Курсовая работа» в курсе «Управление персоналом». Максимальный размер файла 2Мбайт.

Работы, не соответствующие изложенным требованиям, на проверку не принимаются. Получив проверенную курсовую работу, внимательно изучите замечания преподавателя, рассмотрите отмеченные ошибки и недостатки, внесите необходимые исправления и дополнения. Замечания, сделанные преподавателем по курсовой работе, устраняются до защиты. Защита курсовой работы осуществляется в устной форме.

В процессе подготовки к защите студент должен:

- 1) внести исправления в текст работы в соответствии с замечаниями руководителя;
- 2) письменно ответить на вопросы руководителя, сформулированные в отзыве либо сделанные на полях курсовой работы.

При защите студент должен уметь изложить основные положения темы, методы и результаты анализа, выводы и предложения, ответить на замечания, сделанные руководителем при ее проверке, ответить на вопросы, возникшие при защите. На изложение основных тезисов работы студенту дается 5–7 минут, после чего научный руководитель может задать дополнительные вопросы в пределах темы курсовой работы.

Курсовая работа оценивается по 4-балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка производится с учетом защиты и качества выполнения разделов курсовой работы. При неудовлетворительной оценке курсовая работа должна быть выполнена заново.

К основным критериям оценки курсовой работы относят:

- степень полноты раскрытия темы;
- объем использованных литературных источников;
- новизна информации;
- умение анализировать материал, обобщать и делать выводы;
- правильность оформления курсовой работы (соблюдение рекомендуемой структуры, правильное оформление списка литературы).

1) Оценка «отлично» выставляется в том случае, если:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям методических указаний и теме работы;

- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;

- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;

- в докладе и ответах на вопросы показано знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме;

- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;

- теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;

- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных);

- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;

- широко представлен список использованных источников по теме работы;

- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;

- по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

2) Оценка «хорошо»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;

- содержание работы в целом соответствует заявленной теме;

- работа актуальна, написана самостоятельно;

- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;

- в докладе и ответах на вопросы основные положения работы раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне;

- теоретические положения сопряжены с практикой;

- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;

- практические рекомендации обоснованы;

- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсовой работы;

- составлен список использованных источников по теме работы.

3) Оценка «удовлетворительно»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;

- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме;

- в докладе и ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются не точные или не полностью правильные ответы;

- нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью;

- в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;

- теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер.

4) Оценка «неудовлетворительно»:

- содержание и оформление работы не соответствует требованиям;
- содержание работы не соответствует ее теме;
- в докладе и ответах на вопросы даны в основном неверные ответы;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- курсовая работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы.

3.3 Примерная тематика курсовых работ

1. Государственное регулирование рынка труда.
2. Прогнозирование трудовых ресурсов.
3. Закономерности, принципы и цели управления персоналом.
4. Функции системы управления персоналом.
5. Методы и стиль управления персоналом.
6. Кадровая политика как элемент стратегии развития организации.
7. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
8. Оперативный план работы с персоналом.
9. Определение потребности в персонале.
10. Анализ кадровой ситуации в регионе (на примере Калининградской области).
11. Тестовые испытания при приеме на работу.
12. Опыт российских и зарубежных предприятий в организации процедуры проверки кандидатов на должность.
13. Особенности отбора менеджеров среднего и высшего уровней.
14. Профессиограмма как объективная составляющая набора кадров: методика составления.

15. Подбор и расстановка персонала. Технология оценки кандидатов при подборе на работу.
16. Управление адаптацией работников: методы и пути оптимизации адаптационного периода работника.
17. Оценка эффективности труда специалистов.
18. Деловая оценка работников (с указанием категории).
19. Аттестация кадров и ее процедура: цель, задачи, методы, организация.
20. Планирование развития деловой карьеры.
21. Организация профессионально-квалификационного продвижения работников.
22. Подготовка и переподготовка кадров на предприятии.
23. Организация внутрифирменного обучения персонала.
24. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
25. Высвобождение персонала.
26. Анализ выполняемых работ и оценка результатов деятельности персонала организации.
27. Трудовые договоры и соглашения: значение, функции, механизм разработки.
28. Сущность и методы преодоления конфликтов. Порядок рассмотрения трудовых споров.
29. Мотивация поведения персонала.
30. Современные системы стимулирования как технологии взаимодействия целей конкретного сотрудника с целями организации.
31. Виды и структура доходов работников.
32. Формы и системы оплаты труда персонала.
33. Зарубежный опыт практики стимулирования.
34. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.

35. Зарубежный опыт управления персоналом (на примере одной или нескольких стран в сравнении с российским опытом).

36. Организационная структура службы управления персоналом, ее место и роль на предприятии.

37. Особенности организации труда управленческого персонала.

38. Повседневная деятельность менеджера по управлению персоналом.

39. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом

40. Формирование кадровой политики организации

41. Разработка стратегии управления персоналом

42. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты получившие положительные оценки по результатам выполнения практических заданий, тестирования и при условии успешной защиты курсовой работы.

Экзаменационный билет содержит два экзаменационных вопроса. Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в таблице 3.

Таблица 3 – Система и критерии оценивания экзаменационных ответов

Система оценок	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Типовые контрольные вопросы для проведения экзамена по дисциплине «Управление персоналом»:

1. Сущность управления персоналом (понятие, цели, задачи, ориентированность управления персоналом). Основные характеристики персонала.

2. Диагностическая модель управления персоналом

3. Концепции управления персоналом

4. Закономерности и принципы управления персоналом

5. Методы управления персоналом

6. Система управления персоналом организации (СУПО)

7. Характеристика организационной и функциональной подсистем СУПО

8. Информационное, техническое, программное обеспечение системы управления персоналом.

9. Организационное обеспечение системы управления персоналом

10. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом

11. Виды структур управления персоналом (организационная, штатная, социальная, ролевая)

12. Характеристика основных законодательных актов в сфере регулирования системы управления персоналом.

13. Международные трудовые стандарты: определение и структура.

14. Правовое обеспечение системы управления персоналом на локальном уровне.

15. Современные подходы в управлении персоналом (аутсорсинг, аутстаффинг и др.)

16. Кадровая политика (направления и принципы, место и роль, содержание, виды)

17. Этапы реализации кадрового планирования

18. Определение количества управленцев по составляющим трудоёмкости управления.

19. Методы и процедура расчета численности работников по категориям персонала.

20. Стратегия управления персоналом: виды, типы и особенности ее реализации

21. Сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом

22. Кадровый контроллинг и аудит персонала

23. Маркетинг персонала

24. Современные персонал – технологии набора персонала

25. Программа ориентирования новичков и её содержание

26. Основные подходы к управлению адаптацией.

27. Оценка персонала в системе управления персоналом

28. Основные методы проведения оценки персонала
29. Комплексная оценка руководителей и специалистов
30. Организация и методы аттестация персонала
31. Этапы проведения аттестации
32. Характеристика подготовки рабочих кадров по её составляющим элементам
33. Профессиональное обучение на рабочем месте: цели и формы
34. ТК о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников.
35. Характеристика типов карьерного процесса
36. Понятие и техника управления карьерой
37. Сущность и назначение оценки результатов и эффективности деятельности работника
38. Оценка затрат на персонал
39. Оценка эффективности кадровой политики
40. Показатели, определяющие качественный состав персонала.
41. Оценка эффективности мероприятий по работе с персоналом
42. Экономическая эффективность системы управления персоналом.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Управление персоналом». Ее особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам

дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путем подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы преподавателем и консультационная помощь преподавателя.

Контроль выполненных студентом самостоятельных заданий осуществляется путем проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решенных студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

5.1 Пример тестовых заданий по результатам освоения учебного материала

1. Персонал организации – это:

а) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

б) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

в) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

г) выделение работников по социально-демографическим группам.

2. *Вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления, принадлежит:*

а) Анри Файолю

б) Элтону Мэйо

в) Вильяму Оучи

г) Ф. У. Тэйлору.

3. *Группа административных методов управления, к которым можно отнести процедуру нормирования труда:*

а) организационные методы воздействия

б) распорядительные методы воздействия

в) методы дисциплинарного воздействия

г) экономические методы.

4. *К организационным методам воздействия на персонал относится:*

а) распоряжение

б) приказ;

в) должностная инструкция

г) увольнение.

5. *Концепция управления, являющаяся превалирующей в современной России:*

а) нет четких концепций управления

б) модель, ориентированная на человека

в) административная

г) гуманистическая.

6. Административные методы управленческого воздействия на персонал основаны на:

- а) на системе поощрений и наказаний
- б) власти
- в) власти, дисциплине
- г) власти, дисциплине, взысканиях.

7. Основной недостаток системы научного управления Ф. Тейлора:

- а) вознаграждение работника не зависит от результатов труда
- б) рассчитана на дисциплинированных работников
- в) оторвана от реальных проблем управления
- г) поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

8. Вид организационного воздействия чаще всего направленного на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки, предназначено для ограниченного числа сотрудников:

- а) приказ
- б) распоряжение
- в) инструкция
- г) выговор.

9. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации:

- а) трудовое соглашение
- б) трудовой договор
- в) коллективный договор
- г) личный листок работника.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам с точки зрения:

- а) количественной сбалансированности
- б) качественной сбалансированности

- в) качественно-количественной сбалансированности
- г) сбалансированности мотивации и потребностей работников.

11. Под текучестью персонала следует понимать:

- а) все виды увольнений из организации
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

12. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно
- б) верно только для руководителей высшего звена
- в) верно только для руководителей среднего звена
- г) верно только для рабочих.

13. Карьера - это:

- а) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
- г) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

14. Процесс управления деловой карьерой начинается:

- а) при приеме на работу
- б) после первого года работы
- в) после адаптации работника
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции.

15. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы
- б) давать общее представление о необходимых результатах
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы
- г) своевременно стимулировать работников.

16. Принцип непрерывности характеризует:

- а) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулировать повторения функций управления персоналом
- б) отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простых технических средств управления
- в) одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом
- г) основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

17. Эффективная адаптация за счет института наставников и высокой сплочённости коллектива является характеристикой кадровой политики:

- а) открытой
- б) закрытой
- в) активной
- г) пассивной.

18. Характерной чертой стратегии динамического роста является:

- а) создание «кружков качества»
- б) использование техники частичной занятости
- в) разработка нового штатного расписания, подбор персонала под конкретные виды работ
- г) использование ресурсов внутреннего совместительства.

19. Определение соответствия количества и качества труда работника принятой технологии выполняемой работы – это:

- а) оценка персонала

- б) контроль персонала
- в) организация труда персонала
- г) оплата труда персонала.

20. Метод оценки персонала, при котором руководитель выполняет роль консультанта, сосредотачивая внимание на развитии способностей и заинтересованности работника:

- а) метод стандартных оценок
- б) оценка личных качеств
- в) оценка по результату
- г) метод 360°.

5.2 Практические задания для самостоятельной работы

Задание 1. Тест на определение способности решать свои проблемы

Инструкция. На каждый из восьми нижеприведенных вопросов возможны три варианта ответа. Выберите и отметьте тот вариант, который Вам подходит больше.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах, неприятностях?

- а) нет, это мне не помогло бы;
- б) да, если есть подходящий собеседник;
- в) не всегда, людям хватает своих забот.

2. Сильно ли Вы переживаете неприятности?

- а) всегда и очень тяжело;
- б) все зависит от обстоятельств;
- в) смиряюсь: ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец.

3. Вы чем-то огорчены. Что делаете в таком случае?

- а) позволю себе удовольствие, о котором долго мечтал;
- б) иду к хорошим друзьям;
- в) жалею себя, отсиживаюсь дома.

4. Близкий человек обидел Вас. Вы как поступите?

- а) «спрячусь в своей раковине»;

- б) потребу объяснений;
- в) расскажу любому, кто готов слушать.

5. В минуту счастья...

- а) не думаю о несчастье;
- б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет;
- в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало.

6. Как Вы относитесь к психиатрам?

- а) не хотел бы стать их пациентом;
- б) многим людям они могут помочь;
- в) человек в силах помочь себе сам.

7. Судьба, по Вашему мнению, ...

- а) постоянно испытывает вас;
- б) несправедлива к вам;
- в) благосклонна к вам.

8. О чем Вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?

- а) о том хорошем, что было у вас в прошлом;
- б) мечтаю о тайном мщении;
- в) о том, сколько вытерпел от нее (него).

Определите количество набранных баллов по таблице 4, общая сумма баллов характеризует Вашу степень способности решать свои проблемы

Таблица 4 – Трактовка результатов, в баллах

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
А	3	4	0	3	1	4	5	1
Б	1	0	2	0	3	2	2	2
В	2	2	4	1	5	3	1	3

Результат:

Вы набрали 7–15 баллов. Вы легко миритесь с неприятностями, даже бедами, так как способны верно оценить их. Ценно и то, что Вы не склонны жалеть себя. Ваше душевное равновесие достойно восхищения.

16–26 баллов. Вы часто ропщете на свою судьбу, предпочитаете «выплескивать» проблемы и неприятности на других. Вам нужно чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

27–36 баллов. Вы еще не справляетесь со своими бедами. Возможно, потому они так терзают. Вы замыкаетесь, нередко жалеете себя. Будь у Вас волевой характер, при Ваших задатках Вы успешно справились бы с проблемами и неприятными ситуациями. Они подкарауливают в жизни не только Вас.

Задание 2. Тест «Любят ли Вас люди»

Ответьте на предложенные высказывания только «да» или «нет».

1. Надо помнить, что почти весь день меня оценивают окружающие.
2. Надо быть уверенным в себе, чтобы обсуждать с друзьями свои увлечения независимо от того, интересно ли это кому-либо.
3. Самое лучшее - сохранять достоинство даже тогда, когда силен соблазн поступить иначе.
4. Если человек заметил ошибки в речи собеседника, почему бы его не поправить?
5. С незнакомыми надо быть остроумным и контактным, чтобы произвести на них впечатление.
6. Если Вас знакомят с человеком, и Вы не расслышали имя, то нужно попросить повторить его.
7. Чтобы Вас уважали, не позволяйте шутить над собой.
8. Нужно быть настороже, а то другие начнут подшучивать над Вами и выставлять посмешищем.
9. Если собеседник остроумен, то нужно быть или на том же уровне, или постараться выйти из разговора.
10. Всегда следует стараться соответствовать настроению компании, в которой находишься.
11. Нужно всегда помогать своим друзьям, потому что и мне может понадобиться их помощь.

12. Не стоит оказывать людям слишком много услуг, потому что редко кто оценит их по достоинству.

13. Лучше, если другие зависят от меня, чем я от других.

14. Настоящий друг старается помогать друзьям.

15. Надо демонстрировать свои лучшие качества, чтобы их оценили по достоинству.

16. Если в компании пытаются рассказать старый анекдот, то нужно остановить рассказчика.

17. Если рассказывают старый анекдот, то вежливый человек должен от всей души посмеяться.

18. Если друг приглашает Вас в гости, и Вы собрались в кино, то лучше сказать, что у Вас болит голова, чем назвать истинную причину.

19. Настоящий друг требует, чтобы близкие всегда поступали в его интересах.

20. Не надо упрямо и настойчиво отстаивать свою правоту, когда слышишь противоположное мнение.

За каждый ответ, который совпадает с правильным, начисляйте себе по 5 баллов. Правильные ответы: «да»: 6-й, 13-й, 14-й, 20-; «нет» - все остальные. Сложите сумму баллов: 85-100 баллов – отлично; 75-80 баллов – хорошо; 65-70 баллов – удовлетворительно; 0-6 баллов - плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше у Вас оснований считать, что окружающие любят Вас. Если полученная сумма низка, задумайся, какие ошибки в своем поведении ты совершаешь.

Задание 3. Тест «Умеете ли вы слушать?»

Предлагаемый тест на умение слушать другого, которое является, как известно, показателем нашей общительности. Вместе с тем лишь не более десяти процентов людей умеют выслушать собеседника. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения

показывает, что слушатель – далеко не последнее звено в этой цепи. Чтобы проверить, умеете ли вы слушать, предлагается воспользоваться тестом.

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком – будь то ваш товарищ, родители, учитель или случайный собеседник. Ответив на вопросы, подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне высказаться, хотя у меня есть, что сказать.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимает его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник вкладывает в мои слова другой смысл.
11. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре постоянно отвлекается: играет ручкой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы вместо меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая.

19. Когда я предлагаю что-нибудь, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивая головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

23. Когда я подхожу к нему, он все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Ты тоже так думаешь?» или «Ты согласен?»

Подведем итоги. Если процент ситуаций, вызывающих у тебя досаду и раздражение, составляет:

70–100 % – ты плохой собеседник. Тебе необходимо работать над собой и учиться слушать;

40–70 % – тебе присущи некоторые недостатки и не хватает некоторых черт хорошего собеседника: избегай поспешных выводов, не заостряй внимания на манере говорить, не притворяйся, не ищи скрытый смысл сказанного, не захватывай инициативу в разговоре;

10–40 % – ты хороший собеседник, но иногда отказываешь партнеру в полном внимании. Повторяй вслед за ним некоторые его высказывания, дай ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляй свой темп мышления к его речи и можешь быть уверен, что общаться с тобой будет еще приятнее;

0–10 % – ты просто отличный собеседник. Ты умеешь слушать, твой стиль общения может стать примером для окружающих.

Рекомендации «Умейте слушать другого»

Рекомендации, с которыми мы хотим вас познакомить, плюс сознательное желание овладеть искусством слушать собеседника, помогут вам исправить свои ошибки и установить взаимопонимание с собеседником.

1. Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать. Попросите его повторить или пояснить то, что не совсем понятно. Постоянно оценивайте свое понимание полученного сообщения.

2. Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди думают вслух и идут к своей точке зрения наугад, поэтому, чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, Вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что собеседника слишком трудно слушать.

3. Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания достаточно, чтобы подчеркнуть свою заинтересованность.

4. Повторите высказывание говорящего. Если собеседник уже высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Это дает гарантию от любых неясностей и недопониманий.

5. Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения. Воздержитесь от скороспелых оценок и постарайтесь понять точку зрения собеседника или ход его мыслей до конца.

6. Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника. «Какой медлительный!», «Какой надоедливый!» – такие мысли может вызвать иной собеседник. Однако хорошего слушателя не должны отвлекать манера и выразительные средства, которыми пользуется партнер. Необходимо воспринимать только информацию, которую несет его речь.

7. Спокойнее реагируйте на высказывания собеседника. Если один из собеседников чрезмерно возбужден, это влияет на восприятие второго. Еще больше влияют на взаимопонимание излишняя убежденность в своей правоте

одного и предубежденность другого. В этом случае срабатывают эмоциональные фильтры. Слушатель с трудом подбирает контраргументы, чтобы защититься, и переходит к полному отрицанию того, что говорит партнер. Хороший слушатель всегда сдерживает волнение, не разбрасывается по мелочам, а ищет и находит главную мысль, суть высказывания, основное содержание сообщения.

8. Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает: сирена на улице, телефонный звонок, хождение людей. Хороший слушатель сядет либо так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует внимание только на словах партнера.

9. Не стремитесь занять ведущее положение в разговоре. Собеседник, который, как ему кажется, знает все о предмете разговора, чаще всего плохой слушатель. «Входные отверстия» его сознания настолько крепко закрыты, что не пропускают новых идей и мыслей. В любой дискуссии он просто выжидает момент, чтобы противостоять всему, что противоречит его убеждениям.

10. Чтобы получить преимущество перед собеседником, старайтесь готовить контраргументы, пока говорит партнер: суммируйте все сказанное, взвесьте и оцените очевидное, спросите себя, те ли факты Вы выбираете для анализа, объективна ли Ваша точка зрения, действительно ли партнер говорит Вам самое главное?

11. Приспосабливайте темп мышления к речи собеседника. Скорость мышления в 3–4 раза опережает скорость речи. Когда Вы слушаете собеседника, Вы не пассивны: Ваш мозг усиленно работает.

Задание 4. Тест на коммуникативность и адаптацию работника в коллективе

Часто на успех общения отрицательно влияет неспособность контролировать себя. Это свойственно тем людям, которые считают, что их кредо жизни – искренность и прямолинейность.

Ответьте на предложенные высказывания только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Насчитайте себе по 1 баллу за ответ «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы, за ответ «да» - на все остальные. Суммируйте баллы.

Результат

0-3 балла. У вас низкий коммуникативный контроль. Выше поведение стойко, и вы не считаете нужным его менять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в диалоге. Некоторые считают вас «не очень удобным» в общении из-за прямолинейности.

4-6 баллов. У вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Следует больше обращать внимание на мнение других.

7-10 баллов. У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Задание 5. Тест «Авторитет работника в коллективе»

Выберите вариант ответа, который наиболее соответствует вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей деятельности явления и события:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:

а) признаю полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи:

а) совершенно верно; б) частично верно;

в) скорее неверно; г) совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:

а) согласен полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:

а) согласен полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:

а) всегда; б) в общем; в) иногда; г) почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:

а) согласен полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:

а) согласен полностью; б) согласен частично; в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

Подсчитайте ответы.

Если у вас преобладают ответы «а», будьте осторожны — «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у вас преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенность к упоминавшейся «болезни».

Если у вас преобладают ответы «в», то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у вас преобладают ответы «г», то, скорее всего, вы не подходите для роли «авторитета».

Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать вас достаточно точно.

Задание 6. Тест на оценку умения отдыхать

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Кажутся ли вам выходные слишком короткими?
2. Бывает ли так, что вам нечем себя занять?
3. Беседуя с друзьями, останавливаетесь ли вы потому, что вам вдруг стало скучно?
4. Когда вы с друзьями, кто генератор всех идей - вы?
5. Знаете ли вы четыре разновидности настольных игр?
6. Любите ли вы бродить без цели?
7. Любите ли вы читать?
8. Коллекционируете ли вы что-нибудь?
9. Ведете ли вы дневник?
10. Любите ли вы решать кроссворды?
11. Считаете ли вы дождь в выходной день катастрофой?
12. Если вы ждете кого-нибудь или чего-нибудь, можете ли вы себя занять, чтобы не нервничать?

Оценка результатов

Ответ «да» на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 означает 1 балл, на вопросы 2, 3, 11 – 0 баллов.

Ответ «нет» на вопросы 2, 3, 11 означает 1 балл, на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 – 0 баллов.

8 и более баллов. С вами, судя по всему, не соскучишься, Проблемы досуга для вас просто не существует, и отдыхать вы можете где угодно и с кем угодно.

4-8 баллов. У вас, как и у большинства, бывают плохие дни, когда ничего не ладится, ничто не забавляет и не развлекает. Вам будет полезно иметь в запасе

какое-нибудь развлечение, которое поможет в любой ситуации исправить Ваше настроение.

4 и менее балла. Похоже, что вас ничего не интересует. Попробуйте понаблюдать за теми, кто всегда чем-то занят, и очень может быть, что вы научитесь ценить и заполнять свое время.

Задание 7. Тест Герчиковой на идентификацию типов трудовой мотивации

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.

- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- 1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

1) Очень важно 2) Не очень важно 3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зареботке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. *Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:*

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. *Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:*

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. *Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:*

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. *Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:*

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Непротив, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Таблица 5 – Ключ к тесту «Идентификация типов трудовой мотивации»

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
<i>1</i>	2	3	4	5	6
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1

1	2	3	4	5	6
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	4
21	4,6	1,4,7	1,2,,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Характеристика типов трудовой мотивации

1. Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- * все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- * согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- * низкая квалификация;
- * не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- * низкая активность и выступление против активности других;
- * низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- * стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- * важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- * важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

3. Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * интересуется содержание работы;
- * не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не

платили.

- * интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- * считает важной свободу в оперативных действиях;
- * важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

4. Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * необходима идея, которая будет им двигать;
- * важно общественное признание участия в успехе;
- * главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

5. Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * добровольно принимает на себя ответственность;
- * характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- * не терпит контроля.

Задание 8. Составьте памятку для руководителя «Как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи?»

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023)

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учеб. / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2022. – 288 с..

3. Управление персоналом: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.

Дополнительные

4. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.

5. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: модели управления: учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 288 с.

6. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учеб. / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 399 с.

7. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 3-е изд. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2021. – 208 с.

8. Ершова, Н. А. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах: монография / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева.– Москва: МИРБИС, 2014. – 312 с.

9. Заглада Т. П. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: метод. рекомендации / Т. П. Заглада. - Калининград: КГТУ, 2011. - 149 с.

10. Заглада, Т. П. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие для студентов очной и заоч. форм обучения эконом. специальностей / Т. П. Заглада. - Калининград: КГТУ, 2010. - 147 с.

11. Захарова, Л. Н. Психология управления: учеб. пособие / Л. Н. Захарова. – Москва: Логос, 2012. – 376 с.

12. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э.С. Круглова. - Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 29 с.

13. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учеб. и практикум для вузов: / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 244 с.

14. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Маркетинг персонала»: учеб. пособие: / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 60 с.

15. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»: учеб. пособие: / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 107 с.

Периодические издания

«Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Кадровое дело», «Управление человеческими ресурсами»

Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.

1. База данных ScienceDirect содержит более 1500 журналов издательства Elsevier, среди них издания по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике. Коллекция журналов Economics, Econometrics and Finance - www.sciencedirect.com/#open-access
<https://www.sciencedirect.com/#open-access>

2. База открытых данных Минтруда России - <https://rosmintrud.ru/opendata>

3. База данных «Информирование граждан и работодателей о положении на рынке труда» Минтруда РФ - <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/inform>

4. HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей - www.hr-life.ru/

ГЛОССАРИЙ

Аванс (фр. *avance*) — денежная сумма или др. имущественная ценность, выдаваемая в счет предстоящих платежей; выдается работнику в организации, где он работает, в счет причитающейся заработной платы. А. выдается также на расходы по командировке и др.

Авторотация кадров – метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей руководителями различных уровней управления для ускорения своего служебно-профессионального роста. При этом происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность.

Адаптация - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Адаптация вторичная – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль).

Адаптация организационная – один из видов трудовой адаптации, предполагающий усвоение персоналом роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Адаптация первичная – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет о выпускниках учебных заведений).

Адаптация профессиональная – один из видов трудовой адаптации, предполагающий доработку трудовых способностей персонала (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.).

Адаптация психофизиологическая – один из видов трудовой адаптации, предполагающий приспособление персонала к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Адаптация социальная – процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

Адаптация трудовая – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении сотрудника в процесс производства в новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Аккордная система оплаты труда – система оплаты труда, отличительная особенность которой в том, что размер оплаты устанавливается не на отдельную

операцию, а на весь заранее установленный комплекс работ с определением срока его выполнения. Сумма оплаты объявляется заранее.

Административный метод управления основывается на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Альтернативный персонал – внештатные, временные сотрудники. Руководители организаций используют А. П. в периоды повышенной нагрузки или при нехватке персонала. Привлекая на работу А. П., можно добиться превосходства над конкурентами в период спада производства, избежав значительного сокращения штатов.

Активная кадровая политика – наличие у руководства организации прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Анализ должности – определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы (задач, функций, обязанностей) по данной должности на основе упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Анкета для приёма на работу (фр. enquete — расследование) — опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в какую-либо организацию; заполняется лично им. Вопросы анкеты должны составляться с учетом юридических ограничений, разумной детализации и минимального вторжения в частную жизнь.

Аттестация персонала – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работника, качеств труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Аудит персонала (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

Аудит социальный – специфическая форма анализа, ревизии условий социальной среды организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Баланс рабочего времени – система показателей использования рабочего времени одним среднесписочным сотрудником в течение определенного календарного периода (как правило, за год).

Баланс рабочей силы – система показателей, характеризующая потребность отдельных организаций, отраслей народного хозяйства в рабочей силе и источники ее обеспечения.

Баланс трудовых ресурсов – соотношение взаимосвязанных показателей, определяющее наличие трудоспособного населения, его распределение и трудовое участие в экономике.

Вакансия (от лат. *vacans*— пустующий, свободный) — незамещенная должность, свободное место (в организации, учебном заведении). В. может быть образована в связи с реорганизацией структуры управления организацией, изменением штатного расписания, в связи с уходом или переходом сотрудника и т.п.

Вахтово-экспедиционная форма занятости – организация работы, применяемая при значительном отдалении производственных участков от места нахождения предприятия, организации и места жительства. Работа на таких участках осуществляется сменным (вахтовым) персоналом, который в период пребывания на объектах (участках) проживает в специально создаваемых вахтовых поселках и систематически, через определенное время, возвращается к месту нахождения предприятия, жительства.

Внерабочее время – время, не занятое трудовой деятельностью. Включает затраты времени на восстановление сил и удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личную гигиену, прием пищи и т.п.), а также свободное время — досуг и время, расходуемое на передвижение на работу и обратно, ведение домашнего и личного подсобного хозяйства.

Внешние поощрения – к ним относятся все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внутренние источники покрытия в персонале – возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. К ним относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства, а также перемещение персонала в случае выявления целесообразности его использования в другом подразделении или на другой должности. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

Восстановление трудоспособности – комплекс мер, направленных на реабилитацию здоровья и трудоспособности лиц, физические и психические способности которых оказались ограниченными из-за перенесенных ими травм, увечий или заболеваний.

Временно занятые работники – нанимаемые по контрактам на непродолжительный срок, занятые в промышленности, строительстве на условиях подряда, работающие в фирмах временной занятости, а также занятые на случайных работах.

Временные работники – рабочие и служащие, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы, до четырех месяцев. На В.Р.

распространяется действие трудового законодательства с некоторыми изъятиями (напр., временные работники не пользуются правом на отпуск).

Гибкий режим работы – график, включающий в себя следующие виды рабочего дня: неполный, гибкий и скользящий, а также разделение обязанностей между двумя и более сотрудниками с возможным частичным выполнением ими обязанностей на дому.

Делегирование – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая оценка – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Дисциплина труда – форма трудового поведения работников, определяемая как сложившимися в обществе нормами права и морали, так и условиями, и распорядком труда в данной организации. Д.Т. означает точное выполнение каждым участником совместной работы своих функций и обязанностей, строгое соблюдение установленных в организации требований и правил, определенную степень ответственности за их исполнение.

Договор коллективный – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства, независимо от их формы собственности, ведомственной подчиненности и численности работников, с работодателем.

Договор срочный трудовой (контракт) – заключается в письменной форме с учетом характера предстоящей работы, или условий ее выполнения, или интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом, в двух экземплярах, заключающих С.Т.Д. с указанием должности, структурного подразделения, размера заработной платы и иных существенных условий труда.

Договор трудовой (контракт) – соглашение между трудящимся и организацией, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Дополнительные льготы – виды компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных, медицинское страхование и т. п. Их также называют дополнительными выплатами.

Ёмкость рынка труда – показатель, определяемый в каждый конкретный момент спросом экономически активного населения на рабочие места и наличием таких рабочих мест во всех секторах экономики.

Закон эффекта – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет

удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Заместительство временное – в трудовом праве исполнение обязанностей по должности временно отсутствующего работника. Допускается в порядке производственной необходимости в случаях, когда у замещаемого работника нет штатного заместителя (помощника). Продолжительность З. В. не может превышать одного месяца в течение календарного года. С согласия работника З. В. может продолжаться и более длительный срок.

Замораживание найма новых работников – метод, применяемый администрацией с целью снижения численности работников организации за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей. Применение этого метода приводит к ухудшению показателей работы организации, так как естественная убыль персонала происходит, как правило, за счет ухода на пенсию или увольнения квалифицированных работников, имеющих возможность получить лучшую работу. В результате такой кадровой политики в организации возникает дефицит квалифицированных специалистов.

Занятость вторичная – дополнительная работа, основанная на временной или постоянной добровольной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

Заработная плата номинальная – заработная плата, выраженная в денежной форме без учета изменения цен на товары и услуги.

Заработная плата реальная – совокупность материальных благ и услуг, которые могут быть приобретены работником на получаемую им номинальную заработную плату при данном уровне цен на товары и услуги. Ее размер отражает фактическую покупательную способность заработной платы.

Затраты на персонал – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.

«Золотое рукопожатие» – метод стимулирования добровольного увольнения из организации лишних работников. Намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. Такая политика позволяет предпринимателю уйти от лишних проволочек из-за необходимости консультаций с профсоюзами и получения разрешения от властей, а также приобрести свободу при выборе кандидатов на увольнение.

Инструктаж – один из методов обучения персонала, с помощью которого возможна передача знаний, навыков и установок другому человеку или группе людей с целью помочь им изменить их рабочее поведение.

Интенсивность труда – степень напряженности труда в процессе производства. Измеряется количеством затраченной физической, нервной и умственной энергии в единицу времени.

Интервью — целенаправленная беседа, цель которой — получить ответы на вопросы, предусмотренные программой. Преимущества И. перед анкетным

опросом: возможность учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы, ставить дополнительные, уточняющие вопросы и т. д.

Испытание при приеме на работу — проверка соответствия рабочего или служащего поручаемой ему работе. Для некоторых категорий (напр., для несовершеннолетних, молодых специалистов).

Кадровая квота — централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр. инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т. д.

Кадровый потенциал организации — совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Кадровый потенциал работника — совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера внутриорганизационная — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию — последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера горизонтальная — вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (напр., выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие «К. Г.» не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера деловая — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Напр., получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Карьера межорганизационная — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию — последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. К. С. встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера центростремительная (скрытая) — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Напр., приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудникам доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьерограмма — инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся К. для различных специалистов и руководителей.

Квалификация — определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

Компенсация — денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

Компенсация по принципу «Кафетерия» — система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

Компетенция — единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должности.

Меланхолик - пропущено

Обучение персонала - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями,

навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Объекты управления персоналом — работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом; объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом (подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом).

Объём работы — количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

Объём управления — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Обязанности — нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими.

Оперативный план работы с персоналом - детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена) объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Описание работы — фиксация данных о содержании конкретной работы в конкретной организации.

Описания работы содержание — результат фиксации данных о конкретной работе в конкретной организации.

Оплата труда — понятие, равноценное заработной плате, но определенные различия между ними имеются. Заработная плата ограничивается выплатами из фонда заработной платы. Но имеются поощрительные выплаты, связанные в той или иной мере с трудовыми затратами (напр., премии за создание и внедрение новой техники, высокое качество продукции, сбор и сдачу металлолома, отходов драгоценных металлов и т. д.), источником которых является не фонд заработной платы, а либо прибыль предприятия, либо средства специального назначения и целевых поступлений. И чем больше размер этих средств у работников организации, тем ощутимее будет разница между заработной платой и оплатой труда.

Оплата труда минимальная месячная (ММОТ) — низшая граница стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемая в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда. Определяется с учетом стоимости жизни и экономических возможностей государства.

Оплата труда совместителей — оплата, производимая за фактически выполненную работу. При установлении оплаты труда по должностному окладу в практике исходят из того, что продолжительность работы по совместительству не может превышать 4 часов в день или полный рабочий день в выходной день. Оплата производится в соответствии с отработанным временем за календарный месяц.

Определение потребности в персонале — одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Качественная потребность в персонале, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из организационной структуры управления, требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации. Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный период. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Организационная культура предприятия — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Организационные мероприятия по технике безопасности — инструктаж и обучение работающих безопасным и безвредным методам и приемам работы; обучение пользованию защитными средствами, применяемыми на основе норм производственной санитарии и гигиены при выполнении тяжелых работ и работ во вредных условиях.

Организация неформальная — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Отборочное собеседование — один из методов отбора кандидатов с необходимыми способностями и целеустановками, которые могли бы стать хорошими работниками организации.

Ответственность — обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Отпуск работника — освобождение от работы на определенный срок для отдыха, лечения, устройства семейных дел и т. п.

Оценка персонала – а) оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста, б) диагностика уровня развития профессионально важных качеств,

сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей).

Охрана труда — система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Оценка деятельности — формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Оценка кандидатов на вакантную должность — вид деловой оценки персонала, который принято называть процессом отбора персонала. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации-работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места. Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок, проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии.

Оценочные центры — специализированная организация или подразделение службы управления персоналом организации, выполняющие отбор или деловую оценку персонала.

Оценщик — лицо, производящее деловую оценку сотрудника организации. Для снижения субъективности оценки в организациях используется множественность оценки, что выражается в привлечении многих О. В качестве О. выступают: коллеги оцениваемого сотрудника (работники того же подразделения), его непосредственный руководитель, подчиненные сотрудники, работники смежных подразделений, знающие оцениваемого сотрудника по совместно выполняемой работе. В качестве О. по отношению к самому себе может использоваться оцениваемый сотрудник (для процесса самооценки).

Ошибки деловой оценки персонала — нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. О.Д.О.П. могут быть: ошибка «жесткости» — тенденция к занижению оценки; ошибка «мягкости» — тенденция к завышению оценки; ошибка «экстремальности» — тенденция, объединяющая обе предыдущие ошибки; ошибка усреднения — тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей; ошибка «нимба» — оценка на основе общего впечатления, как положительного, так и отрицательного; ошибка приоритетности — оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника и влияния этих предпочтений на общую оценку; ошибка пристрастия — оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы; ошибка учета последних событий — тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок.

Памятка — сведенная в одном источнике информация, необходимая в повседневной практической деятельности любому сотруднику организации. П. имеет обычно внутренний характер; может содержать перечень должностных обязанностей и прав руководителя, фонд рабочего времени на год, правила поведения в организации, режим работы и отдыха сотрудников, социальные программы, сведения об охране коммерческой тайны и т.п.

Параллельные полномочия — форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства. Цель П. П. — организации системы контроля для обеспечения сбалансированности власти и снижения вероятности появления грубых ошибок в работе линейного руководства. Наиболее широко данный вид П. П. используется в правительственных организациях и структурах.

Патернализм - воспитание у занятых в корпорации чувств, что они члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

Перемещение персонала — изменение места сотрудников в организационной структуре управления. П. П. может происходить в горизонтальном или вертикальном направлении (т.е. без смены или со сменой иерархического уровня организационной структуры), как в рамках одного подразделения структуры, так и с выходом за его рамки (перевод сотрудника в другое подразделение).

Перемещение персонала междолжностное — перемещения, связанные с изменением места приложения труда. Так, инженер становится мастером, начальником цеха, отдела и т.д. В системе М. П. П. есть и такие, которые, подобно квалификационным, не влекут за собой буквальных перемещений. Инженера выдвигают на должность старшего инженера и т.п., т.е. происходит расширение и усложнение выполняемых функций без смены места работы.

Перемещение персонала межпрофессиональное — переход от одной профессии к другой (как правило, от менее сложной к более сложной), а также овладение дополнительными профессиями. Овладев дополнительной профессией, работник частично или даже полностью может замещать еще одно рабочее место. Это может реализовываться периодически, по мере необходимости или постоянно. М. П. П. характерны для современного производства с расширяющейся сферой коллективной организации труда и распространением совмещения профессий.

Переподготовка кадров — подготовка кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с изменившимися требованиями к результатам труда и его содержания или овладением новой профессии.

Перерывы во время работы — время, предоставляемое работнику в течение ежедневной работы (смены) для отдыха и питания. Перерывы и их конкретная продолжительность устанавливаются в правилах внутреннего трудового распорядка, графиках сменности или по соглашению между работником и работодателем. Используются работником по своему усмотрению и в рабочее время не включаются.

Персонал - личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Персональные поощрения — моральное или материальное поощрение работника за качественное и своевременное выполнение обязанностей.

Персональный менеджмент — область знаний, изучающая организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств. П. М. позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

Персонал-издержки — концепция управления персоналом, согласно которой персонал рассматривается как издержки организации, которые необходимо сокращать. Основные характеристики данного подхода: принуждение персонала и его зависимость, минимизация численности и затрат на его содержание, малый период планирования, ориентация на количественные показатели в работе, неучастие персонала в управлении организацией.

Персонал-ресурс — концепция управления персоналом, рассматривающая персонал как один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять. Основные характеристики данного подхода: целесообразность всей работы с персоналом в соответствии со стратегией развития организации, качественный и количественный прогноз этого ресурса, его оптимизация и расчет на длительную перспективу, ориентация на качественные показатели деятельности работников, их гибкость и участие в управлении организацией, значительная степень автономии и самостоятельности специалистов при выполнении работ.

Планирование персонала - расчёт количества рабочих мест соответствующее требованиям производства в квалификационном разрезе.

Планирование кадрового резерва — прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий; требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой П. К. Р. для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности.

Планирование кадровое — целенаправленная деятельность, имеющая задачу предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации. К. П. осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. К. П. должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала — мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Планирование привлечения персонала — целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников.

Планирование трудовых ресурсов — применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Повышение квалификации кадров — подготовка кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка, поскольку отбор — это выделение кого-либо из общего числа.

Подбор кадров кулуарный (фр. *couloirs* — коридоры) — метод подбора кадров с помощью закулисных сделок, махинаций, в обход установленного порядка назначения должностных лиц в государственном аппарате и различных организациях. К.П.К. скрыт от общественности и совершается группой заинтересованных влиятельных лиц с целью проведения нужных людей на соответствующие должности.

Пожизненный наём — одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии. С помощью этой системы японские предприниматели стремятся создать обстановку доверительности, общинных (семейных) отношений на предприятиях. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

Помощь при увольнении — организационная, юридическая и психологическая поддержка сотрудников со стороны администрации при увольнении; может осуществляться в различных формах в зависимости от вида увольнения. При увольнении по инициативе работника или по истечении срока контракта используется метод «заключительного интервью»; при увольнении по

инициативе администрации (в ряде случаев по истечении срока контракта) реализуется специальная программа работ; при выходе сотрудников на пенсию используется метод, получивший в зарубежной практике название «скользящее пенсионирование».

Поощрительные выплаты — понятие более широкое, чем премии; включает ежемесячные и ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы, стимулирующие надбавки и доплаты к окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий, должностей), компенсационные выплаты разной направленности (кроме выплат из внебюджетных фондов), выплаты, связанные с районным регулированием заработной платы и т. д., составляющие в основном дополнительную заработную плату. П.В. могут осуществляться из прибыли предприятия. За рубежом практикуются системы, получившие название «бонус», и др. выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов. Бонусы представляют собой разовые выплаты из прибыли предприятия. Это может быть годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонус, связанный не только с определенной датой, но и, как правило, со стажем работы и размером получаемой основной заработной платы или всей заработной платой в целом. Имеют место и другие виды бонусов: за заслуги, за выслугу лет, целевой бонус, за отсутствие прогулов и т. д. Выплаты, формально не связанные с результатами труда, могут осуществляться в порядке компенсации перехода на службу из других компаний для покрытия расходов, связанных с переходом и стимулированием перехода, на расходы, связанные с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимостью, трудоустройством жены (мужа). Указанные выплаты получили за рубежом название «золотые парашюты» и предназначены, как правило, для высших управляющих. Они подчеркивают более высокий статус работника.

Посреднические организации по найму персонала — коммерческие организации, оказывающие услуги по поиску и отбору персонала для других организаций; получили широкое распространение в зарубежной практике и последние годы достаточно активно развиваются в России. Они оказывают консалтинговые услуги по отдельным проблемам управления персоналом. Качество их работы во многом определяется степенью соответствия способностей и свойств предлагаемого персонала тем требованиям, которые выдвигают организации-заказчики. Оплата услуг посредников по найму персонала определяется преимущественно как доля от годового фонда оплаты труда сотрудника, предложенного посреднической фирмой.

Посреднические услуги при трудоустройстве — любая деятельность служб занятости, других организаций по содействию в трудоустройстве, которая направлена на обеспечение ищущим работу контакта с работодателем для определения трудовых отношений на производстве или в качестве надомников в соответствии с законодательством. При оказании подобных посреднических услуг принимаются во внимание как особое соотношение свободных рабочих мест, так и способности ищущих работу, а также их личные обстоятельства. В рамках консультации по труду служба занятости информирует, помимо прочего,

о выборе и замещении рабочих мест, повышении квалификации и переобучении, перспективах профессионального развития. Посредничество при трудоустройстве и консультации по труду являются услугами, предоставляемыми как наемным работникам, так и работодателям.

Потребительская корзина — минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.

Потребности — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Потребности базисные (основные, первичные) — психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения (выжить).

Потребности в персонале - планирование — начальная ступень процесса кадрового планирования; базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и другой информации о персонале организации — с одной стороны, а также на финансовом плане, инвестиционном плане, маркетинговом плане, организационном плане и других разделах плана организации — с другой стороны. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Потребности в персонале - пути покрытия — способы найма персонала; делятся на активные и пассивные. Активные: организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения; организация представляет заявки по вакансиям в местные и межрегиональные центры занятости (биржи труда); организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда); организация вербует новый персонал через своих сотрудников — это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях. Пассивные: организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях; организация ожидает претендентов в результате рекламной компании местного характера.

Потребности вторичные — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

Потребность в персонале качественная — потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу; рассчитывается исходя из профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав

должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Потребность в персонале количественная — определяемая плановыми расчетами потребность в численности персонала в целом по организации и ее отдельным подразделениям, по отдельным критериям качественной потребности (напр., численность рабочих определенной профессии и т.п.).

Правила внутреннего трудового распорядка — организационно-распорядительный документ, содержащий правила, определяющие трудовой распорядок в организации.

Правила по технике безопасности — система технических мероприятий, обеспечивающих здоровье и безопасные условия труда. Правила и нормы по технике безопасности содержат обязательные требования, которым должны удовлетворять предприятия в целом, производственные помещения, все виды оборудования и технологические процессы с точки зрения безопасности труда.

Преимственность в обучении — установление необходимой связи и правильного соотношения между частями учебного предмета на разных ступенях изучения; характеризует также требования, предъявляемые к знаниям и умениям обучающихся на каждом этапе обучения, формам, методам и приемам объяснения нового учебного материала.

Премия — элемент заработной платы, призванный стимулировать работников к улучшению количественных и качественных показателей работы, наиболее эффективному решению различных хозяйственных задач.

Претендент — лицо, добывающееся получения какой-либо должности, звания, первенства в соревновании и т.п. В кадровой работе П. на имеющуюся вакансию считается лицо (работник), подавшее заявление и другие необходимые документы в сроки, установленные организацией.

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

Принципы построения системы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом.

Приостановка массового высвобождения работников в связи с ликвидацией предприятия любой организационно-правовой формы — приостановка сроков массового высвобождения работников может осуществляться по решению службы занятости и профсоюзных органов на период до 6 месяцев. Конкретные сроки приостановки массового высвобождения определяются решением органов государственной власти и могут устанавливаться в зависимости от уровня безработицы в регионе.

Приём на работу — завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации. Трудовой договор (контракт) является основанием для издания приказа (распоряжения) о П. НА Р. Письменный трудовой договор (контракт) и приказ (распоряжение) о П. НА Р. являются лишь правовыми средствами оформления

соглашения о приеме на работу. Законодатель сохранил правило о том, что фактическое допущение к работе считается заключением трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен.

Приказ — правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации, являющийся формой доведения до исполнителей наиболее важных решений.

Принцип перспективности кадров — необходимость выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

Принцип сменяемости кадров — необходимость систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы. Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно хорошо работать начальником цеха более 6-7 лет на одном месте.

Принцип соответствия кадров — необходимость наличия определенных профессиональных, деловых и личностных качеств при замещении рабочих мест (должностей).

Принцип старшинства — подход, широко используемый в Японии в политике оплаты персонала. Повышение заработной платы происходит автоматически в зависимости от стажа работы сотрудника. П.С. обеспечивает кадровую стабильность, способствует созданию сплоченных коллективов, не противопоставляя им отдельных индивидов.

Принципы управления персоналом — правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными. Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др.

Проверочные испытания — основной этап процесса отбора персонала — служит для выявления соответствия знаний и навыков оцениваемого кандидата особенностям профессиональной деятельности в организации — работодателе. Наиболее распространенные формы П. И. — тесты, разбор производственных ситуаций, деловые игры, выполнение условных заданий. В процессе П. И. оценщиками фиксируются значения показателей, характеризующих знания и навыки кандидата на должность. Обобщенные оценки знаний и навыков ложатся в основу экспертного заключения о пригодности кандидата.

Прогнозирование человеческих ресурсов — предвидение на основании изучения рынка, тенденций изменений внутри организации, развития персонала, потребностей в человеческих ресурсах организации на перспективу (3-5 лет).

Программа работ при высвобождении персонала — разработанная американскими специалистами комплексная программа мероприятий, проводимая при увольнении сотрудников (как правило, по инициативе администрации и в ряде случаев по истечении срока контракта). Методы работы, заложенные в такой программе, получили развитие в европейских странах. Данную программу можно рассматривать как попытку оказать помощь в преодолении проблем, возникающих при увольнении. Причем полагается, что эти проблемы имеют отношение как к сотруднику, так и к администрации. Главный акцент в программе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

Программа развития работника — перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков в работе, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств, а также на карьерные перемещения работника. Формируется по результатам его деловой оценки. В процессе формирования программы участвуют специалисты по управлению персоналом, сам работник и его руководитель.

Прогоул — неявка на работу без уважительной причины в течение всего рабочего дня или отсутствие на рабочем месте более 3 часов без разрешения администрации.

Производственная гимнастика — комплекс специальных физических упражнений, проводимых в производственных условиях в режиме рабочего дня в целях повышения работоспособности, ускорения восстановительных процессов, снижения утомления.

Производственный интерьер — архитектурно-художественная, эстетически полноценная организация внутреннего пространства производственных и служебных зданий и помещений. При создании П.И., рациональной планировки и зонирования помещения, его окраски, освещения, оборудования, мебели и др. необходимо учитывать: объем и назначение здания, характер оборудования, особенности организации труда и технологического процесса, психологическое и эстетическое воздействие различных сочетаний композиций и цветов на человека, санитарно-гигиеническую обстановку и др.

Профессиограмма - описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Профессионализм государственной службы - а) система определенных качеств, способных обеспечивать наибольшие результаты приемлемого качества в соответствующей деятельности, б) способность работника, коллектива служащих с учетом условий и реальных возможностей наметить оптимальные пути и способы реализации поставленных задач и возложенных полномочий.

Профессиональное развитие - непрерывный процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных задач; процесс приобретения сотрудником профессиональных умений и навыков.

Профессиографический анализ — метод установления требований профессии к работнику, его возможностям и способностям. Анализу подвергаются вид памяти, мышления, особенность восприятия, широта поля зрения, скорость реакции, темперамент, скорость принятия решения, возбудимость и т. д. Основные инструменты П. А. — наблюдение за работником в процессе труда с помощью психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени; построение социометрических матриц взаимодействия работников; анализ информационных потоков. П. А. базируется на мнении опытных работников, занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя. Результатом П. А. является разработка профессиограмм.

Профессиональная диагностика — изучение и оценка потенциальных профессиональных возможностей человека для установления степени соответствия нанимающегося работника возлагаемым на него трудовым функциям. Цель П. Д. — обеспечение наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места, определение для работника более широких вариантов профессионального перспектив. Профессионально важные качества человека изучаются с помощью анкетного, аппаратного и тестового методов.

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

Профессиональная инфраструктура управления персоналом — внешние по отношению к какой-либо организации специализированные организации или государственные органы, занимающиеся вопросами управления персоналом и оказывающие по этим вопросам помощь или услуги организациям.

Профессиональное развитие личности — профессиональное формирование личности в процессе социализации индивида. Процесс подготовленности человека к определенному виду трудовой деятельности включает в себя освоение им необходимых трудовых навыков и функций; социальных норм поведения; системы моральных ценностей. Для некоторых профессий разработаны специальные кодексы профессиональной морали (для врачей — «клятва Гиппократова», для военнослужащих и некоторых других профессий — присяга).

Профессионально-квалификационная мобильность кадров — процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, практических знаний и навыков.

Профессиональные союзы — массовые общественные организации, добровольные объединения людей, связанных общими производственными и профессиональными интересами по роду своей деятельности. П.С. создаются в целях представления и защиты социально-трудовых прав и интересов граждан.

Профессиография — деятельность, связанная с описанием особенностей профессии, специальности (психологических, производственно-технических, медико-гигиенических и т.п.) с помощью разработки профессиограмм, профессиональных карт.

Профессия (лат. profession, profitior — объявляю своим делом) — род трудовой деятельности, занятий, требующий определенной подготовки, получения специальных знаний, практических навыков, приобретенного опыта работы; определяемый характером и целью трудовых функций (например, врач, менеджер, артист, преподаватель, слесарь).

Профиль деятельности — совокупность основных, типовых черт какой-либо профессии, квалификации.

Процессуальные теории мотивации — теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те мотивы, стили поведения, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории ожидания, справедливости, человеческих отношений и др.

Прямая сдельная оплата труда — система оплаты труда, характеризующаяся тем, что заработная плата, начисленная по этой системе, прямо пропорционально зависит от количества изготовленной продукции, выполненных операций или объема выполненной работы.

Работа с кадровым резервом — деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Включает: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Работник наёмный — лицо, предлагающее свою рабочую силу на рынке труда, заключающее при этом трудовое соглашение с работодателем и получающее в обмен в виде стоимостного эквивалента проданной рабочей силы заработную плату.

Работники с ограниченной возможностью использования трудового потенциала — лица, которые в силу различных личных и семейных обстоятельств (состояние физического и психического здоровья, нетрудоспособный возраст, учеба на дневном отделении учебных заведений, уход за малолетними детьми и инвалидами) в состоянии работать лишь в облегченных условиях, например, при неполном рабочем дне. Среди них: лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь.

Работодатель — юридическое лицо (предприятие, учреждение, организация), независимо от формы собственности, или физическое лицо, нанявшее на работу хотя бы одного наемного работника. Р. является одной из

сторон при заключении трудового договора (контракта) с наемным работником. Понятие «Р.» встречается в ст. 7 КЗоТ РФ, посвященной коллективному договору.

Работопотребность — качество индивида, проявляющееся в потребности постоянно заниматься любимым делом, получая при этом удовлетворение результатами своего труда.

Работоспособность — функциональные возможности организма человека, необходимые для выполнения заданной работы. Уровень Р. человека зависит от состояния здоровья, степени тренированности и закрепления рабочих навыков, условий труда, возраста, мотивации к труду, его индивидуальных способностей и т. д.

Рабочая поза — положение корпуса, ног, рук, головы работающего при выполнении конкретной работы. Р. П. зависит от характера предметов оснащения, оборудования и планировки рабочего места. Различают Р. П. — стоя, сидя, лежа, попеременная. В зависимости от условий, в которых выполняется работа, Р. П. может быть: вольной (свободной), т. е. во время работы возможно свободное перемещение тела и его органов; ограниченной (стесненной), когда необходимо сохранять какое-либо фиксированное положение (сидя, стоя); неудобной (требуется часто нагибаться, поворачивать корпус более чем на 45°, поднимать руки); напряженной, при которой необходимо очень низко наклоняться, резко поворачиваться, высоко поднимать руки, работать стоя на коленях; очень напряженной (очень неудобной), когда работа выполняется лежа, скорчившись в тесных местах, на высоте, при необходимости следить за равновесием тела. Наиболее благоприятна вольная поза.

Рабочая сила — физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг. Неквалифицированная Р. С представляет собой способности работника, не имеющего специальной подготовки. Квалифицированная Р. С есть специфически развитая способность к труду, используемая в выполнении сложного труда. Чем продолжительнее подготовка работника, тем выше уровень его знаний и навыков, следовательно, выше уровень квалификации и его конкурентоспособность на рынке труда, но тем выше и стоимость (цена) Р.С. Традиционно в отечественной экономической литературе под Р. С. понимается способность к труду определенного качества. Р.С. представляет потенциальную способность к труду, а сам труд — это функционирующая рабочая сила (функционирующая способность).

Рабочая сила квалифицированная — работники, обладающие специальными знаниями или умениями в конкретной среде деятельности.

Рабочее время — время участия в трудовой деятельности, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года. Продолжительность рабочего дня или недели в разных странах неодинакова и различается по отраслям хозяйства, условиям работы, профессиям, возрасту работников. Законодательством РФ установлено: нормальная продолжительность Р. В. не должна превышать 40 часов в неделю. Для отдельных категорий работников (не достигших возраста 18 лет, занятых на

работах с вредными условиями труда, учителей, врачей, женщин, работающих в сельской местности, и др.) устанавливается сокращенная продолжительность Р. В. Продолжительность ежедневной работы (смены) при пятидневной или шестидневной рабочей неделе определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности, утверждаемыми работодателем по согласованию с представительными органами работников.

Рабочего времени гибкие графики — выбор работниками времени прихода на работу и ухода с нее в соответствии с режимом и условиями работы транспорта, необходимостью посещения поликлиник, детских учреждений, предприятий бытовых услуг и т. д. При Г. Г. Р. В. рабочий день разбивается на две части: одна — время обязательного присутствия на рабочих местах; другая часть — рабочее время, в рамках которого работник сам регулирует для себя время прихода и ухода с работы при обязательном условии соблюдения общей нормы рабочего времени.

Рабочего места организация — комплекс мероприятий, обеспечивающих создание на рабочем месте необходимых условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции высокого качества, наиболее полное использование оборудования, техники безопасности, повышение содержательности и привлекательности труда, сохранение здоровья работающих.

Рабочего места оснащение — совокупность расположенного на рабочем месте основного и вспомогательного оборудования, организационной и технологической оснастки, средств сигнализации и техники безопасности.

Рабочее место — пространственная зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами (основным и вспомогательным оборудованием, технологической оснасткой, средствами организационной и вычислительной техники), определенная на основании трудовых и других норм, закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ. При организации Р. М. учитываются антропометрические данные, требования НОТ, рекомендации физиологии, психологии, гигиены, требования эргономики и технической эстетики.

Рабочий день — установленная законодательством продолжительность работы в сутки в заранее определенном количестве часов рабочего времени. Различают нормированный и ненормированный Р. Д. Основное различие заключается в методах ограничения продолжительности Р. Д. Продолжительность нормированного Р. Д. устанавливается в заранее определенном количестве часов рабочего времени. При этом может быть нормальный, неполный, сокращенный, льготный Р. Д. Продолжительность ненормированного Р. Д. определяется объемом и спецификой работы, возлагаемой на работников по трудовому договору, либо должностной инструкцией.

Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на

вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации. Осуществление мероприятий по развитию персонала связано с определенными затратами, которые, как показал международный опыт, быстро окупаются и способствуют прогрессивному развитию организации.

Разделение труда — обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда. Различают следующие виды Р. Т.: общее — по отраслям общественного производства (промышленность, строительство, транспорт и т. д.); частное — внутри отраслей (добывающая и перерабатывающая промышленность, железнодорожный, автомобильный, водный транспорт и т. д.), единичное — внутри организации по признакам: технологическому, квалификационному, функциональному.

Разделение труда вертикальное — разделение и координации усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Разделение труда горизонтальное — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Разделение труда квалификационное — разделение труда исполнителей в зависимости от сложности, точности и ответственности выполняемых работ. В результате такого разделения труда складывается квалификационная структура персонала организации.

Разделение труда специализированное — с точки зрения технологии - это ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах – на сборочном конвейере.

Разделение труда технологическое — расчленение труда по степени технологической однородности работ (заготовительное, сборочное, отделочное, сварочное производство; литейные, кузнечные, сборочные цехи и участки и т. п.).

Разделение труда функциональное — расчленение труда в зависимости от характера участия исполнителей в процессе производства, от выполняемых при этом функций. При этом различают рабочих, руководителей, специалистов и пр. служащих. В свою очередь, в каждой из этих укрупненных функциональных групп происходит более дробное разделение труда – среди рабочих различают основных и вспомогательных рабочих; среди руководителей – линейных и функциональных; среди специалистов – конструкторов, технологов, снабженцев и т. д.

Расширение работы — метод структуризации труда, предполагающий расширение «фронта» работ, увеличение их объема без существенного усложнения выполняемых задач.

Резюме - документ, содержащий сведения биографического характера; представляется лицом при трудоустройстве.

Реклама в управлении персоналом — мероприятия по распространению сведений, имеющих целью создание положительного образа организации в глазах потенциальных сотрудников. Это один из путей покрытия дополнительной потребности в кадрах

Ротация - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта в рамках одного подразделения (от нескольких дней до нескольких месяцев).

Самозанятость — любой случай, когда человек самостоятельно обеспечивает себя работой, т. е. работает за свой счет, сам организует свою работу, владеет средствами производства и отвечает за произведенную работу. В отличие от сферы регулярной занятости самозанятые работники получают не заработную плату, а принимают участие в разделении доходов. К самозанятым относятся лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью, индивидуальные предприниматели и фермеры, работающие члены кооперативов, арендаторы и др.

Самооценка — процесс деловой оценки сотрудником своей собственной профессиональной деятельности; сотрудник выступает оценщиком по отношению к самому себе в рамках общей схемы оценки персонала организации. С. позволяет сопоставить мнение коллектива с собственной оценкой результативности труда и получить дополнительную информацию о направлениях саморазвития.

Сангвиник — человек, отличающийся (по своему темпераменту) быстрой возбудимостью, энергичностью, склонностью к смене впечатлений, работоспособностью, ярким внешним выражением эмоций, быстрым темпом речи, общительностью. С. легко и быстро переживает неудачи, охотно отзывается на окружающие события. При неблагоприятных условиях поступки С. отличаются поспешностью, а принимаемые решения — невысокой степенью эффективности.

Сверхурочная работа — работа, совершаемая работником по распоряжению администрации организации в часы сверх установленного для него законом нормированного рабочего дня и выполненная в той же организации. Понятие «С. Р.» приемлемо только к работникам с нормированным рабочим днем. С. Р. могут устанавливаться администрацией при наличии законных к тому оснований и только с разрешения комитета профсоюза.

«Селективное сокращение» — форма инновационного менеджмента в кадровой работе в области сокращения персонала, при которой администрация организации позволяет сотрудникам уволиться по льготному режиму в течение ряда лет путем избирательного отбора по подразделениям и лицам в зависимости от сложившейся ситуации.

Сжатая рабочая неделя — график работы, при котором запланированное на неделю количество рабочих часов отрабатывается за меньшее количество рабочих дней за счет увеличения часов ежедневной отработки (например, не по 8 ч, а по 10 ч ежедневно).

Система управления персоналом — система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Ситуационная теория мотивации — модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Служащие — 1) обобщенная социальная группа работников, занятых преимущественно различными видами умственной деятельности (врачи, учителя и др.); 2) укрупненная категория персонала организации, осуществляющая непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации. По характеру и содержанию выполняемых функций С. подразделяются на 3 категории: руководителей, специалистов, технических исполнителей (в соответствии с постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 6 июня 1996 г. № 32). Каждая из категорий С. имеет свои особенности как по содержанию труда и характеру умственных нагрузок, так и по влиянию на результаты деятельности всего коллектива организации.

Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. С-П. П. — это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Понятия «С-П. П.» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «С-П. П.» более привычный, т.к. термин «карьера» в нашей специальной литературе появился достаточно недавно. Совпадение намеченного пути С-П. П. и фактической карьеры не всегда происходит на практике.

Смежная профессия — дополнительная профессия, которой овладевает работник в процессе совмещения профессий и расширения трудовых функций. Для С. П. характерна технологическая или организационная общность с основной профессией. К таким профессиям (смежным и основным) относятся, например, станочник-наладчик, токарь-слесарь по ремонту оборудования.

Совместительство — выполнение работником помимо своей основной другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Работы по С. разрешается рабочим и служащим не только по месту их основной работы, но и в другом учреждении, организации.

Содержание работ (должностных обязанностей) — основной раздел должностной инструкции (описания должности или рабочего места), определяющий требования к должности или рабочему месту.

Содержательные теории мотивации — система научных исследований, уделяющая внимание содержанию факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся: теория потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теории Клейтона Альдерфера и Дэвида Мак-Клелланда. В С. Т. М. производится группировка потребностей и их иерархия.

Сокращение штатов — уменьшение перечня должностных наименований и общего числа постоянных должностей в аппарате управления. С. Ш. оформляется приказом первого руководителя, а увольнение работников с связи с С. Ш. осуществляется в соответствии с действующим правовым обеспечением или на основании положений трудового договора, контракта.

Социальная ответственность — действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социально-психологический климат — состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Социальные расходы на персонал — системы социальных выплат и льгот, осуществляемые на уровне организаций и формирующие специальные социальные фонды или фонды социального потребления. Выплаты из этих фондов улучшают условия жизни совокупного работника, продлевают работоспособность рабочей силы средней и высокой квалификации, способствуют совершенствованию профессионально-квалификационной и отраслевой структуры рабочей силы, снижают текучесть кадров.

Специализация труда (лат. Specialis — особый) — приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности, сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

Специалисты — работники, умственный труд которых отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью, требующий для своего выполнения специального образования. Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры-технологи, экономисты, бухгалтеры, юристы и т. д.

Специальность (лат. special — род, вид) — вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, требующая конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, врач-хирург, драматический артист, плотник и т. д.).

Спецификация личностная — специальный документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы. Определение характеристик (параметров) кандидата, отбираемого для выполнения какой-либо работы, — это следующий логический шаг после составления описания работы и условий, в которых она осуществляется.

Спецификация работы — документ, составленный на основе анализа работы; содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту. С.Р. должна содержать разделы: пункты ответственности; рабочие взаимоотношения, условия труда; контроль за выполнением работы; требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

Способности персонала — одна из групп качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Под С. П. понимается: уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере деятельности, с определенными видами продукции или услуг, навыки сотрудничества и взаимопомощи, возможность взаимозаменяемости сотрудников и т. п. Сопоставление фактических и нормативных способностей является одним из элементов общего анализа соответствия персонала требованиям должности или рабочего места.

Стажёр — лицо, поступившее на новую работу. В течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей, работает для приобретения опыта в своей специальности.

Стимул — побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей. Лат. слово «stimulus» буквально переводится как заостренная палка, которой подгоняют ленивое животное. Таким образом, первоначально С. означал орудие принуждения. Со временем это понятие стало связываться с поощрением. Побудительной силой может служить как кнут, так и пряник, но экономикой обычно движет выгода, поэтому С. ориентирует на выгоду, подразумевая, что заблаговременно будет определено соотношение между действием и вознаграждением за это действие.

Стимулирование — способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле С. — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Как методы управления С. и мотивация противоположны по направленности — С. направлено на закрепление существующего положения, а мотивация — на его изменение. Вместе с тем, эти методы дополняют друг друга.

Стимулирование материальное — совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. М.С.Р. может быть денежным и неденежным.

Стимулирование моральное — разновидность нематериального стимулирования, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Сюда относится вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на доске почета, публичные поощрения.

Стимулирование организационное — стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации, предполагает наличие творческих элементов в его труде,

возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.

Стимулирование свободным временем — стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости. Использование С. С. В. направлено в конечном счете на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности работников. В практике управления оно осуществляется регулированием времени занятости работника на основе: предоставления дополнительных выходных, возможности выбора времени отпуска в удобное для работника время; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда; перераспределения рабочего времени самим работником.

Стратегия управления персоналом (персонал-стратегия) — совокупность действий и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации.

Стресс (англ. stress — давление, напряжение) — состояния индивида, возникающие как ответ на разнообразные экстремальные воздействия. При этом факторы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психофизиологические функции человека.

Стрессовые ситуации на работе — ситуации, создающие состояние напряжения под влиянием сильных воздействий.

Стрессор — совокупность физических и психологических факторов внешней среды, воздействующих на человека и приводящих его в состояние стресса. Примеры физических факторов: слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр. примеры психологических факторов: недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере; недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе.

Суперкадры — понятие, означающее лучший слой, наиболее видных и выдающихся представителей коллектива организации, представителей коллектива организации, отличающихся высокими интеллектуальными, инновационными, творческими, научными, административными способностями.

Схем замещения разработка — конкретный детализированный учет руководящих должностей в организации, в т. ч. тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки, и составление списка кандидатов на замещение по каждой из них.

Схемы замещения — документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов организации, подлежащих замещению работниками с высшим и средним специальным образованием; имеет большое значение при формировании резерва кадров для выдвижения на руководящие должности, т. к. с их помощью можно спрогнозировать персональные продвижения по службе, их последовательность и сопутствующие мероприятия.

«Тактика запугивания» — форма инновационного менеджмента в кадровой работе в области сокращения и увольнения персонала. Впервые применена в середине 1980-х гг. компанией «АТТ» для стимулирования добровольных увольнений, путем сообщения индивидуального рейтинга работникам, что привело к увольнению по собственной инициативе работников с низким индивидуальным рейтингом.

Текучность кадров «активная» — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.).

Текучность кадров «пассивная» — движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.).

Теории управления о роли человека в организации — система знаний о роли человеческого фактора в организации, как целостной социально-экономической системе. Теории управления развивались совместно с различными школами управления, поэтому последние наложили отпечаток на ее название. За столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают 3 группы теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий — Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторы теорий человеческих ресурсов — А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. по мере развития они становились более гуманными.

Теория «Х» — термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод - людей надо принуждать работать.

Теория «Y» — термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория ожидания — концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели. Истоком данной теории являются исследования Курта Левина и его школы.

Теория потребностей Мак-Клелланда — модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Тестирование — процесс получения необходимой информации с помощью тестов. В практике кадровой работы Т. — один из методов отбора кандидатов для выполнения работы. Все тесты делятся на 2 категории: созданные для оценки эффективности исполнения работы; созданные для оценки черт характер и свойств, которые способствуют этому эффективному исполнению.

Техника безопасности — система организационных и технических мероприятий и средств, предохраняющих воздействие на работающих опасных производственных факторов; включает проведение мероприятий по Т. Б., создание и применение технических средств на основе утвержденной в установленном порядке нормативно-технической документации — стандартов, правил, норм, инструкций.

Технология управления персоналом — совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Т. У. П. регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения. Должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, схемы функциональных связей и др. документы.

Требования к персоналу — качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности; включают в себя его способности, мотивации и свойства. Могут содержаться в должностных инструкциях, квалификационных картах, картах компетенций и др. документах.

Тренинг (англ. training — специальная тренировка) — систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. При подготовке специалистов используется достаточно большое количество активных форм обучения: Т. Делового общения, Т. Продаж; перцептивный Т. (развитие способностей адекватного и полного познания себя, других людей, отношений).

Трипартизм — принцип организации отношений социального партнерства, когда в разработке и принятии решений, касающихся вопросов социального обеспечения, занятости, оплаты труда работающих, на равных участвуют 3 стороны: представители государства, работодателей (объединения предпринимателей) и работающих (в лице профсоюзов). Этот принцип заложен в Федеральном Законе «О порядке разрешения трудовых споров» (1995).

Трудовой договор - соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым кодексом, законами и иными нормативными актами, соглашениями, коллективным договором, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением функцию, соблюдать действующие в организации правила трудового распорядка.

«Трудовой маньяк» — термин, широко распространенный среди работников японских фирм. Работать до изнеможения — национальная черта японского персонала. «Т. М.» составляют основу работников японских фирм, которые оперативно и качественно решают сложные социально-производственные задачи.

Трудовой потенциал организации - возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса.

Трудовой потенциал работника - совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Трудовой стаж — продолжительность трудовой или иной общественно полезной деятельности работника, исчисляемая в официально установленном порядке и дающая ему определенные права (право на пенсию, льготы, пособия и т. п.). Различают общий, специальный и непрерывный Т. С.

Трудовые отношения — устойчивые связи между людьми, обусловленные совместной трудовой деятельностью. К ним, в частности, относятся отношения между работодателями и работниками; между начальниками и подчиненными; между отдельными работниками, выполняющими смежные функции и операции.

Трудоспособность — зависящая от состояния здоровья и возраста человека физическая и психическая способность к труду. В РФ официально считается трудоспособным возраст у мужчин с 16 до исполнения 60 лет, у женщин — с 16 до исполнения 55 лет.

Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией-работодателем и сотрудником; может произойти по инициативе работника, по истечении срока контракта, по соглашению сторон, по инициативе администрации, в связи с выходом сотрудника на пенсию, по требованию профсоюзного органа, при вступлении в законную силу приговора суда.

Увольнение по инициативе администрации — предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора (контракта).

Увольнение по инициативе работника — предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника.

Увольнение по истечении трудового срока (контракта) — предусмотренное трудовым законодательством прекращение срочного трудового договора (заключенного на неопределенный срок или на время выполнения определенной работы).

Увольнение по соглашению сторон — предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником.

Умение слушать — одно из качеств, необходимых интервьюеру для успешного проведения отборочного собеседования (это умение необходимо каждому руководителю, в практике работы которого большая часть времени отводится работе с персоналом).

Управление деловой карьерой - комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом.

Условия труда - совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.

Усложнение работы — метод, используемый администрацией организации для решения двух главных задач: 1) «обогащение» работы, при котором добиваются возможности удовлетворения потребностей сотрудников в процессе их профессиональной деятельности; 2) изменение профессиональной роли сотрудника в интересах администрации организации. Эффективность У. Р. достигается, если обе вышеназванные задачи решаются в единстве и идентичными способами.

Участие в прибылях — одно из направлений поощрительных выплат за счет прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется этот вид поощрения, как правило, на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в процентах к его доходу (базовой заработной плате).

Участие в собственности — метод включения трудящихся в процесс повышения производительности и качества труда, приобщения рабочих и служащих к интересам своей организации, уменьшения напряженности в трудовых отношениях. Осуществляется посредством передачи или продажи рядовым работникам документов на владение акциями собственной

организации. В США компании, применяющие у себя системы участия трудящихся в собственности, имеют существенные налоговые льготы.

Философия организации - совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации.

Философия управления персоналом - философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом, идей и целей.

Флегматик — человек, отличающийся (по своему темпераменту) низким уровнем психической активности, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, невыразительностью мимики, спокойствием. Ф. трудно переключается с одного на другой вид деятельности, испытывает трудности с адаптацией к новому коллективу или обстановке. Чувства и настроения обычно отличаются постоянством. Что сказывается на склонности к выполнению однообразных и привычных действий.

Формальная группа — группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

Формирование конфликта — процесс зарождения и развития конфликта, иногда его провоцирование.

Формы заработной платы — способы установления зависимости между размером заработка работника, количеством и качеством его труда. традиционно применяются две формы оплаты труда — повременная и сдельная. Для усиления материальной заинтересованности в повышении эффективности производства могут вводиться различные поощрительные системы (КЗоТ РФ, 1996, ст. 83): системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год и т.д. в различных вариантах и комбинациях.

Фотохронометраж — комбинированный вид наблюдения, при котором параллельно с фотографией использования рабочего времени в отдельные его периоды тем же наблюдателем проводится хронометраж.

Функциональная музыка — музыкальное вещание на производстве, сопровождающее трудовой процесс и имеющее своей целью повышение работоспособности и снижение утомляемости работников. Рекомендуется применять на работах, характеризующихся небольшой сложностью труда. монотонностью, равномерной и незначительной физической нагрузкой в течение смены, однообразием движений и поз, не требующих высокого уровня внимания.

Функционал должности государственного служащего - деятельностные, правовые и информационно-коммуникационные основания должности, предопределяющие содержание профессионально-квалификационных требований, которые должность предъявляет к человеку.

Халатность — небрежность и недобросовестность в выполнении своих обязанностей.

Характеристика — как служебный документ состоит из краткого описания трудового пути личности, ее деловых, идейно-политических и нравственных качеств, ее трудовой и общественной активности.

Харизма (от греч. charisma — подарок) — наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности; тип власти, основанный на силе личных качеств и стиля руководителя.

Холерик — человек, отличающийся (по своему темпераменту) высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, открытостью, резкими сменами настроения, выраженной рациональностью. Х. Вспыльчив, подвержен эмоциональным срывам, что находит свое отражение в действиях, в речи, мимике и жестах. Недостаточная эмоциональная уравновешенность приводит в отдельных ситуациях к неспособности контролировать свои эмоции.

Хронометраж — метод изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных операций. Х. проводится для изучения передовых методов и приемов работы, проверки действующих норм времени, установления продолжительности оперативного времени и получения данных, необходимых для разработки норм и нормативных материалов.

Численность персонала списочная — численность всех работников, состоящих в списках организаций, учреждений — постоянных, сезонных и временных. В С. Ч. П. включаются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с организацией трудовых отношений, например, больные, лица, находящиеся в отпусках, командировках, не явившиеся на работу по личным причинам с разрешения администрации и т. п.

Численность персонала явочная — численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. в отличие от списочной численности работников в Я. Ч. Р. не значатся работники, которые, будучи в списках предприятия, по разным причинам не выходили на работу (по болезни, в связи с очередным отпуском, в командировках и т. п.).

Шкалирование — метод деловой оценки персонала, при котором на специальной шкале устанавливаются значения показателя оценки и даются описания этих значений. Описания значений показателей представляют собой характеристику степени его выраженности для оцениваемого сотрудника.

Школа научного управления — первый формальный подход к управлению, основанный на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих бихевиористических наук — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Школа административного управления — подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации.

Школа человеческих отношений — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

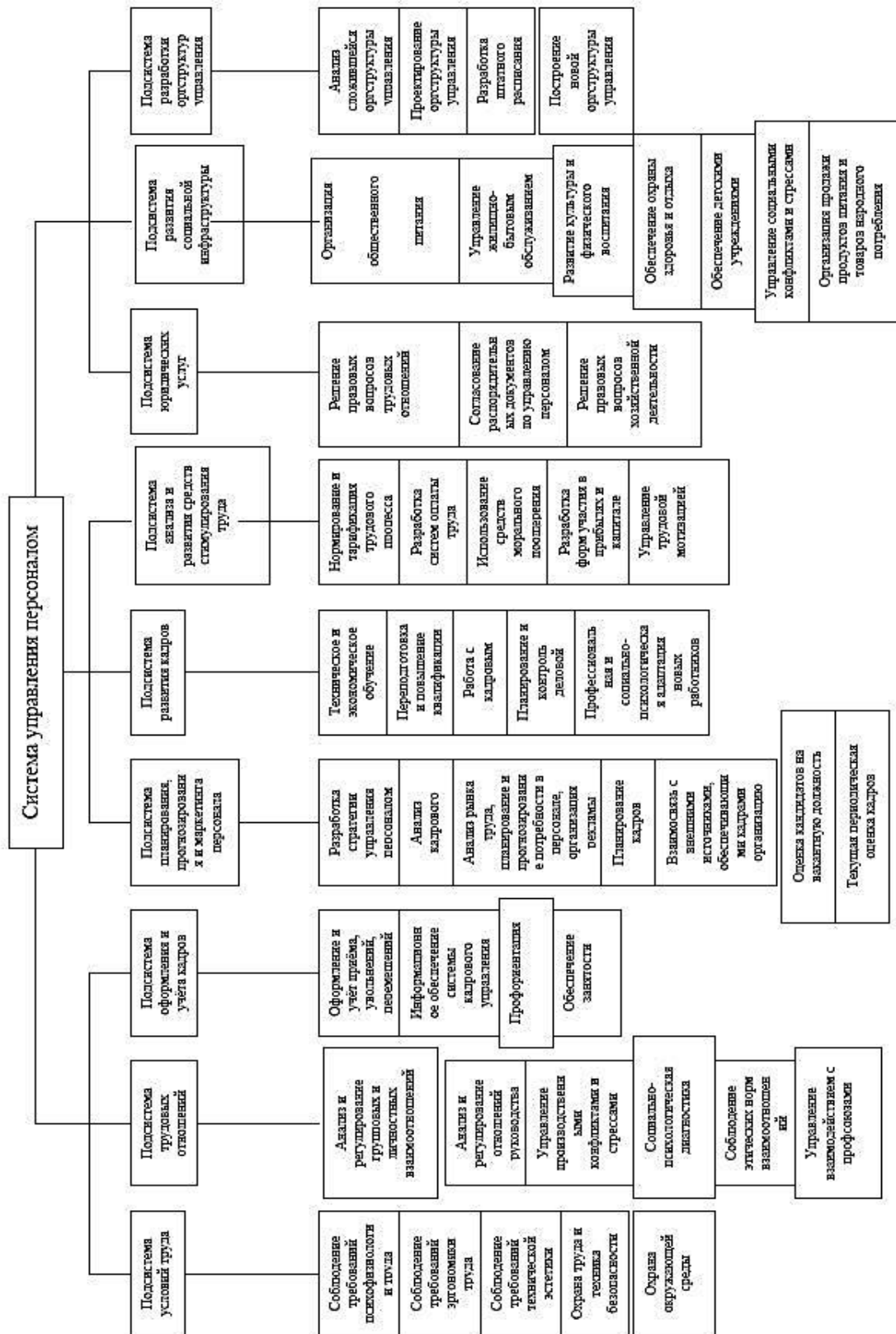
Штатное расписание — организационно-распорядительный документ, утверждаемый собственником имущества предприятия, руководителем или вышестоящим органом; содержит перечень наименований должностей постоянных сотрудников (как правило, аппарата управления) с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. В Ш.Р. отражается структура соответствующей организации.

Экономический метод управления - элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается поступательное движение организации.

Экономическая эффективность — отношение полученного результата к затратам.

Эффективное планирование персонала - первый шаг в эффективной программе управления персоналом, который предусматривает будущие потребности организации в человеческих ресурсах, а также устанавливает личную ответственность для обеспечения организации этими потребностями в будущем.

Система управления персоналом



Локальный электронный методический материал

Ольга Олеговна Некрасова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 9,0 Печ. л. 8,0

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1