

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Калининградский государственный технический университет»

Огий Оксана Геннадьевна



Управление человеческими ресурсами

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов, обучающихся в магистратуре по направлению 38.04.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»

2022



УДК 658.3:331.108(075)

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и инструментальных методов ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» Настин Ю. Я.

Огий, О. Г.

Управление человеческими ресурсами: учеб.- метод. пособие по изучению дисциплины для студентов, обучающихся в магистратуре по направлению 38.04.02 «Менеджмент» / **О.Г. Огий.** – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 54 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» от 24.05.2022 протокол №8.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 22.06.2022, протокол № 7.

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2022 г.
© Огий О.Г., 2022 г.



Оглавление

Введение	4
1 Содержание дисциплины	8
2 Методические указания по проведению практических занятий	11
3 Курсовая работа	27
4 Методические указания по организации самостоятельной работы студента	30
5 Методические указания по проведению занятий и освоению дисциплины	36
Заключение	40
Библиографический список	41
Глоссарий	44



Введение

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной, формирующей у обучающихся компетенции в сфере управления человеческими ресурсами как стратегическим активом организации, в том числе: знакомство с базовыми концепциями управления человеческими ресурсами (далее - УЧР), теорией и практикой УЧР, приобретение практических навыков применения различных методик, моделей и технологий управления человеческими ресурсами, необходимых для эффективного управления организацией.

Целью освоения дисциплины является формирование системы ключевых компетенций, обеспечивающих эффективность управления организацией на основе эффективного использования и развития человеческих ресурсов, создание условий для овладения обучающимися практическим инструментарием активизации управления интеллектуальным капиталом организации.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение понятийного аппарата, основных теорий, моделей и технологий управления человеческими ресурсами и понимание специфики этого подхода к управлению людьми в организации;
- формирование способности анализировать процессы формирования человеческих ресурсов;
- исследование подходов к разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации, методов управления человеческими ресурсами;
- выявление проблем мотивации и стимулирования, развития человеческих ресурсов организации;



- формирование способности управлять группами (командами) сотрудников на основе концепции человеческих ресурсов;
- формирование способности эффективно организовывать систему и процессы управления человеческими ресурсами.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления человеческими ресурсами и их прогнозирования;
- методологию и методы системного решения задач стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;

уметь:

- использовать методы управления человеческими ресурсами в практике управления;
- ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией стратегии управления человеческими ресурсами;
- оценивать влияние внешней и внутренней среды организации на динамику трудового потенциала;
- разрабатывать стратегию и определять политику управления человеческими ресурсами;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением результативности, вовлеченности и приверженности персонала;

владеть:

- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;



- навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора, привлечения персонала, эффективного использования человеческих ресурсов;

- практическим инструментарием активизации управления трудовым потенциалом организации.

Дисциплина опирается на универсальные компетенции, общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученные на предыдущем уровне образования, при освоении программы бакалавриата или специалитета, а также при освоении таких дисциплин магистерской программы как «Самоменеджмент и эффективное руководство», «Теория организации и организационное поведение». Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дополняющей при изучении дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятия».

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

- оценочные средства для промежуточной аттестации.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания;

- практические задания в виде практических ситуаций и практических задач;

- вопросы на семинарские занятия (темы докладов);

- задания для курсовой работы.

Промежуточная аттестация проходит в форме зачёта. Зачитываются результаты всех видов учебной работы. Зачет выставляется по совокупности результатов учебных занятий в соответствии с критериями, указанными в таблице 1.



Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 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 полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи



1 Содержание дисциплины

Содержательно структура дисциплины представлена семью тематическими блоками (темами):

ТЕМА 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами

Цель и задачи дисциплины. Планируемые результаты освоения дисциплины. Эволюция понимания роли и места человека в системе трудовых отношений. Развитие концепции УЧР и ее отличие от «управления персоналом». УЧР на микро, мезо и макроуровнях. Разновидности и цели УЧР. Структура и основные характеристики системы УЧР. Классические и современные модели УЧР. Основные функции системы УЧР и современные требования к ней. Роль кадровой службы в системе УЧР. Вклад УЧР в успех и результативность организации: ценностный подход, конкурентный подход, подход с позиции эффективности. Роль руководителя в системе УЧР.

Рекомендуемая литература: [1], [2], [12], [13].

Тема 2. Управление человеческими ресурсами на основе концепции трудового потенциала

Концепции трудового потенциала и человеческого капитала как фундамент современного УЧР. Понятие трудового потенциала и основные модели его развития. Трудовой потенциал человека, организации, отрасли, территории (города, региона, страны). Компоненты трудового потенциала: социально-демографический, профессионально-квалификационный, социально-психологический, духовно-нравственный. Модель 3С и факторы формирования трудового потенциала. Воспроизводство как форма движения трудового потенциала. Трудовой потенциал и мотивационный паттерн: взаимосвязи и область управленческого воздействия. Социально-трудовые установки в управлении человеческими ресурсами.

Рекомендуемая литература: [1], [4], [13], [14]

Тема 3. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Определение и значение стратегического УЧР. Цели стратегического



УЧР. Модели стратегического УЧР. Основные процессы стратегического УЧР. Современные подходы к разработке стратегий УЧР. Проблема интеграции, баланса соответствия и гибкости. Формулирование и реализации стратегии УЧР. Содержание стратегий в области ЧР. Использование системы стратегических показателей: возможности и ограничения. Обзор организационных и функциональных стратегий УЧР.

Рекомендуемая литература: [2], [3], [4], [7]

Тема 4. Организационная культура и развитие трудовых отношений

Анализ и оценка культуры организации. Основные подходы к оценке климата организации. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменение организационной культуры. Управление организационной культурой. Влияние культуры на организационную эффективность. Стратегические аспекты управления культурой организации. Приверженность, лояльность, вовлеченность персонала как целевые ориентиры. Трудовые отношения как объект воздействия. Подход УЧР к трудовым отношениям. Стратегии развития трудовых отношений.

Рекомендуемая литература: [2], [3], [14], [18]

Тема 5. Современные технологии обеспечения и развития человеческих ресурсов

Социолого-диагностические технологии, психолого-диагностические технологии. Методы модели жизненного цикла организации как средства диагностики. Методы диагностики организационных конфликтов. Технология организационного развития. Организационный тренинг. Технология управления изменениями. Технология подбора состава целевых групп и командной работы. Технологии планирования и обеспечения человеческими ресурсами. Технологии управления вознаграждением. Грейдинг в управлении вознаграждением. Управление талантами.

Рекомендуемая литература: [1], [8], [10], [15]



Тема 6. Управление эффективностью и ценностный подход

Стратегический и интегрированный подходы к управлению эффективностью. Цели управления эффективностью. Процессы и подходы к управлению эффективностью. УЧР и управление производительностью сотрудников. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами. Эффективность привлечения и отбора работников. Управление методом оценки эффективности. Концепции управления результативностью Аркадия Пригожина, Юрия Одегова, Майкла Армстронга и Анжелы Бэрон, Робина Стюарта-Котце. Показатели эффективности. Продуктивность и рентабельность труда. Добавленная ценность.

Рекомендуемая литература: [1], [5], [6], [9], [16]

Трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента, в т.ч. связанной с выполнением курсовой работы; текущей и промежуточной аттестацией по дисциплине. Распределение трудоемкости по видам учебной работы представлено в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 - Трудоемкость освоения в очной форме обучения и структура дисциплины

Наименование темы	Объем учебной работы, ч				
	Контактная работа			СРС	Всего
	Лекции	ПЗ	РЭ		
Тема 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами	2	2	2	3	9
Тема 2. Управление человеческими ресурсами на основе концепции трудового потенциала	2	4	2	2	10
Тема 3. Стратегическое управление человеческими ресурсами	2	2	3	3	10
Тема 4. Организационная культура и развитие трудовых отношений	2	4	2	2	10
Тема 5. Современные технологии обеспечения и развития человеческих ресурсов	4	2	2	2	10
Тема 6. Управление эффективностью	2	2	3	2	9
Учебные занятия	14	16	14	14	58
Курсовая работа, контроль и КА			39	11	50
Итого по дисциплине					108



Таблица 3 - Трудоёмкость освоения в заочной форме обучения и структура дисциплины

Наименование темы	Объем учебной работы, ч				Всего
	Контактная работа			СРС	
	Лекции	ПЗ	РЭ		
Тема 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами	1	1		7	28
Тема 2. Управление человеческими ресурсами на основе концепции трудового потенциала		2	1	7	
Тема 3. Стратегическое управление человеческими ресурсами	1	1		7	28
Тема 4. Организационная культура и развитие трудовых отношений		2		7	
Тема 5. Современные технологии обеспечения и развития человеческих ресурсов	1	1	1	7	58
Тема 6. Управление эффективностью	1	1		7	
Учебные занятия	4	10	2	42	58
Курсовая работа, контроль и КА			11	39	50
Итого по дисциплине					108

ЛЗ - лабораторные занятия, ПЗ – практические занятия, СРС – самостоятельная работа студентов, РЭ – контактная работа в электронной информационной образовательной среде, КА - контактная работа в форме консультаций, индивидуальных занятий, практик и аттестаций

2 Методические указания по проведению практических занятий

Тематический план, виды и трудоёмкость практических занятий представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание и трудоёмкость практических занятий

Содержание и вид практического занятия	Очная форма, ч.	Заочная форма, ч.
Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами		
<i>Семинар: От рабочей силы к человеческим ресурсам: развитие концепций управления трудом</i>	1	1
<i>Решение практических задач</i>	1	
Управление человеческими ресурсами на основе концепции трудового потенциала		
<i>Семинар: Трудовой потенциал человека и организации: основные подходы к оценке и управлению</i>	2	1
<i>Семинар: Управление трудовым потенциалом отраслевых и территориальных образований</i>	1	1
<i>Анализ практических ситуаций</i>	1	



Содержание и вид практического занятия	Очная форма, ч.	Заочная форма, ч.
Стратегическое управление человеческими ресурсами		
<i>Семинар: Современные стратегии управления человеческими ресурсами</i>	1	1
<i>Анализ практических ситуаций</i>	1	1
Организационная культура и развитие трудовых отношений		
<i>Семинар: Современные проблемы и технологии управления организационной культурой</i>	2	1
<i>Семинар: Диагностика трудовых отношений</i>	1	1
<i>Анализ практических ситуаций</i>	1	
Современные технологии обеспечения и развития человеческих ресурсов		
<i>Семинар: Современные технологии обеспечения и развития человеческих ресурсов</i>	1	1
<i>Анализ практических ситуаций</i>	1	1
Управление эффективностью		
<i>Семинар: Современные подходы к оценке и управлению эффективностью в практике УЧР</i>	2	1
ИТОГО:	16	10

Практические задания выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел) с целью приобретения умений применять теоретические подходы и методы на практике для решения практических ситуаций.

Далее приведем примеры типовых практических заданий.

Ситуация для анализа «Преемник»

Павел Георгиевич Нечаев руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя семье, внукам. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены.



Павел Георгиевич присматривает три возможные кандидатуры на свою должность - Александра Храпова, Ирину Семенову и Игоря Северского (табл. 5), но не может сделать свой выбор.

Таблица 5- Характеристика кандидатов

Оцениваемые параметры	Кандидаты		
	А. Храпов	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года гендиректор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей); 15 лет службы в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год зам. главного технолога; 3 года нач. цеха; 3 года инженер по снабжению; 3 года инженер-технолог на фабрике «Стрела»	4 года главный инженер; 5 лет зам. начальника производства; 4 года нач. цеха; 3 года бригадир; 6 лет токарь
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Дайте обоснованные ответы на вопросы: **Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?**

Ситуация для анализа «Вознаграждение»

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два



специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10 % от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранения товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 %-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Задание и вопросы:

- 1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике».**
- 2. Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?**
- 3. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?**
- 4. Что бы вы посоветовали Денису по поводу внедрения этой системы?**

**Практическое задание «Разработка матрицы человеческих ресурсов
первичного трудового коллектива»**

Одной из методик анализа человеческих ресурсов является разработка матрицы человеческих ресурсов организации. Согласно ей, популярность всех сотрудников организации с определенной долей субъективизма можно определить, поместив каждого в один из четырех квадрантов, в зависимости от текущих результатов работы и способностей сотрудника:

- ✓ «балласт» – сотрудники с неопределенными способностями и явно нежелающие отдавать все силы на благо организации;



- ✓ «рабочие лошадки» – люди, преданные своему делу и организации;
- ✓ «проблемные сотрудники» – яркие личности, но по какой-то причине не мотивированные на раскрытие своего потенциала в этой конкретной организации;
- ✓ «ключевые компетенции» и кадровый резерв – надежда и опора любой компании.

Матрица человеческих ресурсов

Большой текущий вклад в успех организации

<i>Малые способности</i>	Рабочие лошадки	«Ключевые компетенции»/ кадровый резерв	<i>Большие способности</i>
	Балласт	Проблемные сотрудники	

Малый текущий вклад в успех организации

При сборе данных для анализа рекомендуется провести расчёт коэффициента профессиональной перспективности персонально на каждого сотрудника по приведённой методике для оценки способностей. Оценка вклада сотрудников проводится по результатам экспертного интервью с руководителем службы.

Методически расчёт коэффициента профессиональной перспективности персонально на каждого сотрудника осуществляется следующим способом.

Данные об образовании сотрудника, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = \text{Оу.обр} \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right),$$

где **Оу.обр** – оценка уровня образования, которая обычно принимается различной для специалистов разных уровней.

Для руководителей:



0,15 – для лиц, имеющих среднее, незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц, имеющих профессиональное обучение по профилю работы;

0,75 – для лиц, закончивших техникум (колледж) по профилю работы;

0,7 – для лиц, окончивших техникум или высшее учебное заведение не по профилю работы;

1,00 – для лиц с высшим образованием по профилю работы.

Для специалистов:

0,60 – для лиц, имеющих профессиональное обучение по профилю работы;

0,75 – для лиц, окончивших техникум или высшее учебное заведение не по профилю работы;

1,00 – для лиц с высшим образованием по профилю работы;

С – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (установлено, что стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50 лет.

Практическая ситуация для анализа «Премия»

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру.

На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль.

В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно



женский, там часто бывают конфликты.

Премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Примите одно из представленных вариантов решения «Каким образом, и в каких пропорциях разделить премию»:

- 1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.*
- 2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.*
- 3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КРІ (ключевые показатели эффективности) или «коэффициентам трудового участия» сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.*
- 4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.*
- 5. Распределите премию другим способом: _____*

Обоснуйте свое решение.

Практическая ситуация для анализа «Мотивация кадровых решений»

А. Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе.



Положение на механическом участке, которым руководит мастер В. Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников. Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках. В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего.

Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования. В. Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуются принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен А. Петров, а не К. Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устраним напряженность.



Задание: Выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические. При разборе вариантов проанализируйте используемые в них методы управленческого воздействия, оцените применимость этих методов в сложившейся обстановке и их эффективность.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Прав ли мастер в своем решении ориентироваться на учет интересов новых рабочих?

2. Как следует расценивать претензии А. Петрова в данной ситуации?

3. Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих? Предложите свой вариант решения задачи.

Практическая ситуация для анализа «Молодые специалисты»

Вы являетесь менеджером по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работает 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников различных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них. Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы эквивалентного уровня, но в различных областях. На момент найма их потенциал представляется блестящим.

***АНДРЕЙ** работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считает его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он имеет склонность не афишировать*



результаты своих опросов, и поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

БОРИС - помощник отдела снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает очень скрупулезно, все досконально взвешивает. Он безусловно, заслуживает доверия. Это «великолепный помощник». Однако вам надо решить, достаточными ли способностями он обладает, чтобы подняться на более высокую ступень.

САМВЕЛ - симпатичный и открытый южанин. Он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Самвел сравнивает свою работу с работой товарищей, также работающих в системе снабжения, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

ДЕНИС - инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Он прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно, если учесть его опыт, является очень весомым. Он обладает большим энтузиазмом, но, к сожалению, он мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

ЭДУАРД - инженер. Он очень способный в плане мастерства. Уже четыре месяца он работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной», опередившей их. Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но несмотря на это он не оставил свою



должность и постепенно, благодаря своей смелости и компетентности, входит в узкий круг руководителей завода.

ФЕДОР - инженер. Он работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они его хорошо приняли. Федор - великолепный специалист в своей области, и вклад, который он вносит в работу коллектива, очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

ГРИГОРИЙ вот уже год работает региональным инспектором по сбыту. Он руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

ЕЛЕНА, как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты. И, кажется, она имеет к этому способности. О себе она говорит, что является карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Елена заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

ИРИНА прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить свою работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Если со средним уровнем, то ее сообразительность и быстрота составляют всего 80%. В своем отделе она - самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков. А на рынке труда их дефицит и средний уровень зарплаты аналитиков сильно возрос.

ЖАННА работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей на встречу и выделяет свободное время. Через год у нее два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре



с финансовым начальником выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. У нее сейчас финансовые затруднения.

Условия и ограничения при принятии решения:

- 1) все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них;
- 2) ваша цель — обоснованность и справедливость решения;
- 3) индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам работы.

Задание 1. Будучи принятыми на работу как дебютанты, им была назначена одинаковая для молодых специалистов зарплата по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5% (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны теперь назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5% из общего фонда зарплаты. Вам также следует проанализировать их достижение с целью составления индивидуального плана продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

Задание 2. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах: а) в отрасли недостаток специалистов; б) в отрасли имеется безработица.

Практическое задание «Расчёт списочной численности персонала организации»

Рассчитайте СЧП по следующим условиям:

На 31 октября 2020 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор

– на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;



– на неполный рабочий день – 40 человек;

– надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек.

В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Система оценивания и критерии выставления оценки практических заданий для практических занятий представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Система оценок и критерии выставления оценки за выполнение практических заданий/кейсов

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»		«зачтено»	
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
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Далее приведем вопросы к рассмотрению на семинарских занятиях.

Семинар «От рабочей силы к человеческим ресурсам: развитие концепций управления трудом»

1. Особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами.



2. Цели управления человеческими ресурсами.

3. Концепция рабочей силы: история или фундамент кадрового менеджмента.

4. Социально – экономическая роль и значение нормирования труда на современном этапе развития российского бизнеса.

Рекомендуемая литература: [1], [2], [4], [13]

Семинар «Трудовой потенциал человека и организации: основные подходы к оценке и управлению»

1. Понятие и структура трудового потенциала: основные подходы

2. Трудовой потенциал человека: компоненты и их оценка.

3. Оценка и управление трудовым потенциалом организации.

4. Управление трудовым потенциалом: зоны приоритетного воздействия.

Рекомендуемая литература: [1], [5], [19], [20], [21]

Семинар «Управление трудовым потенциалом отраслевых и территориальных образований»

1. Отрасль (хозяйственный комплекс) как сфера воспроизводства трудового потенциала.

2. Научные подходы к управлению трудовым потенциалом отрасли.

3. Отраслевые и территориальные факторы воспроизводства трудового потенциала.

4. Научная и практическая ценность управления трудовым потенциалом территории.

Рекомендуемая литература: [1], [11], [19], [20], [21]

Семинар «Современные стратегии управления человеческими ресурсами»

1. Этапы проведения внутренней организационной диагностики.

2. Внешние и внутренние факторы управления человеческими ресурсами.

3. Проблема интеграции стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии организации.

Рекомендуемая литература: [3], [4], [7], [8], [12]



***Семинар «Современные проблемы и технологии управления
организационной культурой»***

1. Современные технологии формирования и поддержания организационной культуры.
2. Стратегические аспекты управления культурой организации.
3. Приверженность и вовлеченность в управлении человеческими ресурсами.
4. Управленческий потенциал воздействия на социальные отношения.

Рекомендуемая литература: [3], [7], [12], [14]

Семинар «Диагностика трудовых отношений»

1. Социолого-диагностические технологии в управлении человеческими ресурсами.
2. Психолого-диагностические технологии в управлении человеческими ресурсами.
3. Методы модели жизненного цикла организации как средства определения стратегии управления человеческими ресурсами.
4. Методы диагностики организационных конфликтов.

Рекомендуемая литература: [7], [8], [10], [15]

***Семинар «Современные технологии обеспечения и развития человеческих
ресурсов»***

1. Современные информационные технологии для планирования и обеспечения человеческими ресурсами.
2. Методические подходы к управлению вознаграждением и их эффективность.
3. Управление талантами как технология развития персонала.
4. Управление знаниями как технология развития персонала.
5. Развитие soft skills.

Рекомендуемая литература: [3], [7], [13], [14]



Семинар «Современные подходы к оценке и управлению эффективностью в практике УЧР»

1. Управление производительностью или система стратегических показателей в практике УЧР.
2. Процессный подход управлению эффективностью персонала.
3. Интегрированный подход к управлению эффективностью.
4. Эффективность управленческого труда: проблема оценки.

Рекомендуемая литература: [5], [6], [9], [16]

Система оценивания работы на семинарских занятиях представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Система и критерии оценки работы на семинарском занятии

Система оценок	2 «неудовлетворительно»	3 «удовлетворительно»	4 «хорошо»	5 «отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»	«зачтено»	«зачтено»
Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи



3 Курсовая работа

Курсовая работа – учебная работа с элементами научного исследования по определенной проблеме. Цель курсовой работы – углубить и конкретизировать знания студентов по изучаемой дисциплине, привить навыки самостоятельного подбора, осмысления и обобщения научной информации и литературы, а также навыки анализа проблемных ситуаций.

Предлагаемая тематика курсовой работы магистра включает двадцать пять тем.

1. Процессный подход к управлению человеческими ресурсами (А. Файоль, О.В. Козлова, Э. Деминг, Дж. Джуран, М. Хаммер, Дж. Чампи).
2. Управление человеческими ресурсами на основе концепции трудового потенциала.
3. Поточковый подход к управлению человеческими ресурсами (Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс, Д.Р. Сток, Б.А. Аникин, Н. В. Афанасьева, В.И. Сергеев, С.А. Уваров, Степанова С.М., Морозова Ю.С.).
4. Трудовой потенциал как стратегический ресурс управления.
5. Управление человеческими ресурсами в управлении проектами.
6. Результативные технологии управления человеческими ресурсами в (название отрасли, сферы экономики).
7. Влияние регионального рынка трудовых ресурсов на уровень «цены работника».
8. Факторы производственной среды как социальные резервы труда.
9. Взаимоотношения работников как фактор повышения социально-психологического климата в коллективе.
10. Противоречия в жизни трудовых коллективов.
11. Социальные резервы повышения эффективности производства.
12. Формы и методы организации и стимулирования труда.
13. Здоровье и трудовой потенциал.
14. Трудовое поведение: анализ и прогноз.



15. Способности работников: теория и практика.
16. Корпоративная культура и эффективность производства в организациях (отрасли, сферы экономики).
17. Производственная инфраструктура (отрасли, сферы экономики) как фактор повышения результативности труда: состояние и проблемы.
18. Трансформация мотивации трудовой деятельности в (наименование отрасли, сферы хозяйства) на современном этапе.
19. Особенности и специфика анализа социальных проблем в сфере труда.
20. Техническая культура как фактор эффективности производства в (наименование отрасли).
21. Трансформация форм и методов управления человеческими ресурсами.
22. Образ рабочего (наименование отрасли): проблемы и перспективы.
23. Престиж инженера в прошлом и настоящем.
24. Социальное партнерство – феномен современных трудовых отношений в ЖКХ/РХК.
25. Стратегия управления человеческими ресурсами в жилищно-коммунальной сфере региона.

Магистрант может предложить инициативную тему курсовой работы и согласовать её с преподавателем – руководителем курсовой работы.

Каждая тема курсовой работы предполагает решение ряда исследовательских задач, каждая из которых, в свою очередь, включает специфический аналитический набор. Примеры аналитических задач представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Примеры типовых аналитических заданий курсовой работы

Исследовательская задача	Содержание исследовательской задачи
Анализ организации кадровой службы на предприятии	Определяется роль и место кадровой службы на предприятии, исследуется состав кадровой службы, ее структура, функции и задачи, оценивается эффективность их реализации.
Анализ состава и структуры персонала предприятия	Определяется количественный состав персонала предприятия, анализируется структура персонала (по возрасту, стажу, образованию, полу и т.п.), (круговые диаграммы).



Исследовательская задача	Содержание исследовательской задачи
Анализ движения кадров	Анализируется динамика кадров, в т.ч. по отдельным категориям сотрудников, определяются коэффициенты, характеризующие движение кадров (текучести, постоянства состава и т.п.).
Анализ процесса подбора, отбора и найма персонала	Исследуется процесс подбора персонала, создания кадрового резерва, анализ использования внутренних и внешних источников кадров.
Анализ мотивации и стимулирования персонала	Анализируются формы и системы мотивации сотрудников (материальной и моральной), системы стимулирования и дестимулирования, их эффективность (можно использовать результаты опросов сотрудников об эффективности систем мотивации и стимулирования), (круговые диаграммы).
Анализ качества трудовой жизни	Анализируются основные составляющие качества трудовой жизни (уровень оплаты труда и удовлетворенность ею, безопасность условий труда, возможность профессионального роста, моральный климат в коллективе (в основном по результатам анкетирования сотрудников предприятия).
Анализ организации и структуры производственных процессов на предприятии	Анализ достоинств и недостатков существующих на предприятии типов и методов производства и оказания услуг, структуры производственного процесса, длительности, планировки рабочих мест, форм разделения и координации труда, степени прогрессивности методов и приемов труда. Рассчитываются и анализируются показатели: уровень загрузки предприятия, в т.ч. по отдельным подразделениям, сезонность потребления услуг (график сезонности) и т.п.
Анализ организации и управления инфраструктурой предприятия	Исследуется организация и функционирование вспомогательных служб и обслуживающих хозяйств, анализируются взаимосвязи данных подразделений с другими подразделениями, оценивается эффективность функционирования этих служб.
Анализ системы информационного обеспечения УЧР	Исследуется имеющаяся на предприятии система информационного обеспечения деятельности предприятия (кто занимается этими вопросами, какие функции выполняет, насколько эффективно), выявить недостатки в организации системы информационного обеспечения предприятия.
Анализ используемых предприятием компьютерных технологий УЧР	Анализируются имеющиеся на предприятии компьютерные технологии (название, разработчик, стоимость, назначение, место применения (отдел, служба)), недостатки самих технологий и организации их использования.
Анализ организации и управления движением кадровой информации	Следует представить схему движения основных видов информации на предприятии (маркетинговая, финансовая, информация о кадрах, внутренняя информация отдельных отделов и обмен информацией между отделами), выявить недостатки в этих схемах.
Эффективность системы информационного обеспечения УЧР	Анализируется эффективность отдельных видов информационных технологий и информационной системы в целом путем соотношения затрат на их приобретение и экономического эффекта от их использования (в стоимостном выражении).



Курсовая работа оценивается критериально, включая качество самой работы и эффективность её выполнения и защиты.

Критерии оценки курсовой работы представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Критерии оценки курсовой работы

Перечень критериев оценки курсовой работы	b_{max}
Постановка проблемы. Определение цели, задач, методов исследования, объекта и предмета исследования Количество и степень новизны использованных источников. Способность к работе с научной литературой, периодическими научными изданиями.	3
Корректное изложение смысла основных научных идей, их теоретическое обоснование и объяснение, использование навыков научного обобщения Логичность и последовательность в изложении материала Обоснованность использованных методов и инструментария исследования. Обоснованность выводов.	3
Текстовая часть (соответствие стандарту, структурная упорядоченность, ссылки, цитаты, таблицы и т.д.). Графическая часть (соответствие требованиям к оформлению). Оригинальность текста.	3
Навыки планирования и управления временем при выполнении курсовой работы. Представление работы в срок.	3
Степень самостоятельности в ходе курсового проектирования. Защита курсовой работы.	3
Итого	15

Система оценивания курсовой работы: 13-15 баллов – «отлично», 10-12 баллов – «хорошо», 7-9 – «удовлетворительно», 6 и менее баллов – «неудовлетворительно».

4 Методические указания по организации самостоятельной работы студента

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен, время от времени, возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, лежащим в основе каждого из навыков, стараясь расширять свои знания, развить умения и способности.



Содержание, трудоёмкость и формы самостоятельной работы студента представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Трудоёмкость освоения и формы самостоятельной работы студента

Вид (содержание) СРС	Кол-во часов		Форма контроля, аттестации
	очная форма	заочная форма	
Освоение теоретического учебного материала (в т.ч. подготовка к практическим занятиям)	14	42	Текущий контроль: Опрос Тестирование Подготовка докладов с презентацией и обсуждение вопросов темы Анализ практических ситуаций, решение практических задач
Курсовое проектирование	11	39	Контроль выполнения этапов КР, защита КР
Итого	25	81	

Для оценки качества освоения студентами материала дисциплины и индивидуальной корректировки самостоятельной работы используются тестовые задания. Тестирование обучающихся проводится как на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем, так и в ходе самостоятельной работы.

Оценивание результатов тестирования осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» - 50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

Ниже приведен пример типового тестового задания:

1. К каким методам управления человеческими ресурсами Вы отнесете разработку структуры организации, положений, должностных инструкций:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.



2. Трудовой потенциал – это:

- а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

3. Трудовая адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

4. Развитие персонала - это:

- а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

5. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

6. Переориентация с нужд работников на нужды организации в рабочей силе стало результатом:

- а - перехода от управления человеческими ресурсами к управлению персоналом;



б - перехода от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами;

в - синтеза управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

7. Выберите из предложенных основные характеристики открытой кадровой политики:

а - организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;

б - применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

в - организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

г - организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм;

д - постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников.

8. Цели кадрового планирования:

а- обеспечение производственного процесса организации персоналом с учетом необходимой численности и качества;

б - эффективная организация работы с персоналом как в краткосрочном (комплектование персонала), так и в долгосрочном (развитие персонала) аспектах;

в - организация работы службы управления персоналом.

9. Планирование потребности в персонале включает (выберите правильные варианты):

а – определение количественной кадровой потребности;

б – планирование потребности в обучении;

в – планирование карьеры;

г – определение качественной кадровой потребности.

10. Какая концепция отражает взаимосвязанное влияние персонала и рабочих мест на эффективность и результативность организации:

а – рабочей силы;



б – человеческого капитала;

в – человеческих ресурсов;

г – трудового потенциала.

Для оценки навыков принятия решений в области управления человеческими ресурсами, на основе освоенных знаний и умений целесообразно использовать следующие практические задания/кейсы.

Практическое задание «Обоснование применяемого вида контроля в управлении человеческими ресурсами»

Заполните свободные графы в таблице:

<i>Вид контроля</i>	<i>Объект(ы) контроля</i>	<i>Ответ, получаемый в процессе контроля</i>
<i>Предварительный</i>		
<i>Текущий</i>		
<i>Заключительный</i>		
<i>Диагностический</i>		
<i>Стратегический</i>		

Практическое задание «Диагностика управления человеческими ресурсами на различных стадиях ЖЦО»

Укажите важнейшие характеристики управления персоналом на основных этапах жизненного цикла организации, используя шаблон-таблицу:

<i>Этапы жизненного цикла организации</i>	<i>Основные черты УЧР</i>
<i>Зарождение</i>	
<i>Рост</i>	
<i>Зрелость</i>	
<i>Спад</i>	
<i>Обновление</i>	

Практическое задание «Определение стратегии УЧР в зависимости от типа стратегии организации»

Сформулируйте стратегию УЧР и охарактеризуйте основные применяемые технологии УЧР (составляющие УЧР), используя шаблон-таблицу:



<i>Тип стратегии организации</i>	<i>Стратегия УЧР</i>	<i>Составляющие стратегии УЧР</i>
<i>Предпринимательская стратегия</i>		<i>Набор кадров: Вознаграждение: Оценка: Развитие: Планирование перемещений:</i>
<i>Стратегия динамического роста</i>		<i>Набор кадров: Вознаграждение: Оценка: Развитие: Планирование перемещений:</i>
<i>Стратегия прибыльности</i>		<i>Набор кадров: Вознаграждение: Оценка: Развитие:</i>
<i>Ликвидационная стратегия</i>		<i>Набор кадров: Оплата труда: Оценка: Развитие: Продвижение:</i>
<i>Стратегия круговорота (циклическая)</i>		<i>Набор кадров: Оплата труда: Оценка: Развитие: Продвижение:</i>

Практическое задание «Определение технологий (практических действий) управления человеческими ресурсами в зависимости от типа конкурентной стратегии организации»

Сформулируйте действия по УЧР для каждой из конкурентных стратегий, представленных в шаблоне-таблице:

<i>Тип конкурентной стратегии</i>	<i>Практические действия в области УЧР</i>
<i>Стратегия инновации</i>	
<i>Стратегия повышения качества</i>	
<i>Стратегия лидерства в издержках</i>	



5 Методические указания по проведению занятий и освоению дисциплины

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» призвана сформировать у студентов знания о человеческом ресурсе управления, формах, способах, методах его формирования и развития. Формирование вышеназванных компетенций основано не только на знаниях теоретических положений, моделей и принципов управления человеческими ресурсами, но на овладении навыками командной работы, групповой и межгрупповой коммуникации.

Формирование необходимой знаниевой компетентности проходит в форме контактной работы на лекционных занятиях и включает знакомство студентов с основными положениями, теориями, концепциями управления человеческими ресурсами.

В ходе практикумов студенты развивают умения и формируют необходимые навыки. Практикумы проводятся в форме контактной работы на практических занятиях и в ходе самостоятельной работы студента и включают выполнение практических заданий, анализ практических ситуаций, решение практических задач.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, лежащим в основе каждого из навыков, стараясь расширять свои знания, развивать умения и желания.

Особенности изучения дисциплины при заочной форме обучения в основном определяются меньшим по сравнению с очной формой объемом контактной работы на учебных занятиях и большим объемом самостоятельной работы студентов. Цели и задачи дисциплины, требования к уровню освоения содержания дисциплины, содержание разделов дисциплины, учебно-



методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины при этом такие же, как и при очной форме обучения.

Освоение программы дисциплины сопровождается выполнением курсовой работы, выполнению которой посвящена большая часть самостоятельной работы студента.

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемой проблемы. На лекциях студенты конспектируют материал, подготовленный преподавателем, т.е. систематизировано, логично излагают материал лекции. Это может выполняться в формах плана-конспекта (развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам, которые нуждаются в пояснении), текстуального конспекта (воспроизведение наиболее важных положений и фактов, приводимых лектором), свободного конспекта (четко и кратко изложенные основные положения в результате осмысливания материала лекции, где могут присутствовать цитаты, тезисы, часть материала может быть представлена схемой, планом).

Для того, чтобы материал *практического занятия* был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на групповом обсуждении в ходе занятия;
- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады



других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Эффективность лекционных и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение самостоятельной работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме;
- 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.

Самостоятельная работа студентов призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные студентами на лекциях, в ходе практических занятий, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов:



творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

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

- развития исследовательских умений и формирования практических навыков.

С целью приобретения студентами навыков самостоятельной исследовательской деятельности, развития аналитических способностей по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» предусмотрена **курсовая работа**.

Целью курсовой работы является систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний, развитие аналитических и проектно-практических навыков, овладение элементами самостоятельной исследовательской работы.

Курсовая работа, выполняемая студентом под руководством преподавателя, предполагает изучение информационных и нормативных источников, фундаментальной научной литературы, методической литературы, монографий, статей в периодических изданиях и успешного опыта самостоятельной исследовательской деятельности.

При глубокой теоретической и практической проработке, обоснованности и оригинальности курсовая работа может быть рекомендована руководителем в качестве научного доклада для выступления на ежегодной студенческой научной конференции.



Заключение

Как отмечает в своей книге «HR как он есть» директор по управлению персоналом FIFA World Cup Russia Татьяна Кожевникова: «HR-стратегия любой компании может фокусироваться на нескольких приоритетах, которые выбираются из пяти областей ответственности HR-функции:

1. Управление корпоративной культурой
2. Управление организацией
3. Управление талантами
4. Управление производительностью
5. Управление транзакциями».

Мы видим, что управление человеческими ресурсами пронизывает все специальные функции менеджмента. Человек очень сложный объект управления сам по себе, и с еще более нарастающей сложностью, когда мы рассматриваем его как стратегический ресурс управления.

Следует отметить, что исследования потенциала человеческого ресурса в управлении организациями интенсивно развивающаяся сфера науки. Есть интересный для анализа практический опыт и перспективные теоретико-методологические модели и концепции.

Успешное освоение курса станет надежным базисом управленческих компетенций магистра по направлению «Менеджмент» и незаменимой компетенцией руководителя.

В ходе освоения курса магистранты познакомятся не только с теоретическими конструктами управления человеческими ресурсами, но и получат незаменимый опыт решения проблемных ситуаций и практических задач.



Библиографический список

Основная литература

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 681 стр. (ЭБС «Университетская библиотека online»)

2. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие: И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 122 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)

3. Кожевникова Т.Ю. «HR как он есть». - Москва: Эксмо, 2017. - 192 с. (Бизнес. Как это работает в России).

4. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - Москва: КноРус, 2016. - 208 с. - Для магистров. (ЭБС «Book.ru»)

Рекомендуемая дополнительная литература

5. Адова, И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие/ И. Б. Адова; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 200 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)

6. Армстронг М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011.

7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).



8. Борисова Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: монография. - Москва: Креативная экономика, 2014. - 132 стр. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
9. Боссиди Л. Искусство результативного управления/Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Пер. с англ. - М.: Альпина Пабlishер, 2010.
10. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учебное пособие / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 364 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
11. Ильина, И. Ю. Рынок труда и маркетинг персонала: учебное пособие: в 2 частях / И. Ю. Ильина, Е. В. Потехина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – Часть 1. – 226 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
12. Кафидов, В. В. Современные концепции управления/Modern management concepts: учебник / В. В. Кафидов. – Москва: Креативная экономика, 2020. – 442 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
13. Левушкина С. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 88 стр. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
14. Савельев И.И., и др. Мехдиев Ш.З. Менеджмент персонала: основы управления в аспекте организационного поведения: учебно-методическое пособие / И.И. Савельев, и др. - Москва: Русайнс, 2016. - 94 с. (ЭБС «Book.ru»)
15. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов: А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 244 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)
16. Стюарт-Котце Р. Результативность: секреты эффективного поведения/ Пер. с англ. - М.: Альпина Пабlishер, 2012.
17. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: учебное пособие / С. А. Шапиро, И. В. Филимонова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 105 с. (ЭБС



«Университетская библиотека online»)

18. Zinurova, R. HR: the key elements: учебное пособие / R. Zinurova, E. Turner; Казанский национальный исследовательский технологический институт. – Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2019. – 116 с. (ЭБС «Университетская библиотека online»)

19. Гулин, К.А. Трудовой потенциал региона/ К.А. Гулин, А.А. Шабунова, Е.А. Чекмарева; под рук. д.э.н., проф. В.А. Ильина. - Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 84 с.

20. Генкин Б. М. Г27 Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. - 7-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. - 448 с.

21. Ильин В. А. Трудовой потенциал региона / В. А. Ильин — «ИСЭРТ РАН», 2009.

Периодические издания:

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>

Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazines.html>

Вестник Бюро международной организации труда. Режим доступа: <http://www.ilo.org/moscow/information-resources/newsletters/lang--ru/index.htm>

Учебно-методические пособия:

Мнацаканян, А.Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ/ А.Г. Мнацаканян, Ю.Я. Настин, Э.С. Круглова. 2-е изд., дополненное. Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2017 - 22 с.



Глоссарий

Адаптация работников – процесс приспособления работника к содержанию и условиям труда на новом рабочем месте, социально-психологическому климату нового коллектива.

Анализ должности – определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы, задач, функций, обязанностей.

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Ассесмент - метод комплексной оценки персонала, направленный на оценку компетенций, способностей и психологических качеств сотрудника, с целью определения его соответствия к искомой/занимаемой должности.

Ассесмент-центр – метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик: упражнений, тестов, деловых игр, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявляются его профессионально важные качества.

Аттестация – определение квалификации, уровня знаний, способностей, деловых и других качеств работника.

Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Аутплейсмент – специальная услуга кадрового агентства по организации процесса увольнения сотрудников компании.

Аутсорсинг – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными.

Аутстаффинг – вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия.



Безработица – социально-экономическое явление, при котором часть рабочей силы (экономически активного населения) не занята в производстве.

Бенчмаркинг – сравнение деятельности компании с компаниями-конкурентами в целях совершенствования собственных бизнес-процессов.

Бонусы – разовые выплаты работникам из прибыли предприятия (годовой, полугодовой).

Бюджетирование кадровых служб – универсальный и многоплановый инструмент, позволяющий не только рационально планировать деятельность кадровой службы, но и прослеживать динамику каждой статьи, выявлять определенные закономерности в развитии компании, понимать их взаимосвязь, определять резервы сокращения издержек.

Вознаграждение – это все то, что представляет для работника ценность.

Высвобождение работников – сокращение части занятых в организации.

Гибкие режимы рабочего времени – форма организации рабочего времени, при которой допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени.

Группа – ограниченная размером общность людей, объединенных целями, совместной деятельностью.

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

Гуманизация труда – создание условий труда, максимально благоприятных для человека, обеспечивающих свободное и разностороннее развитие работника.

Делегирование полномочий – передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное



на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Дисциплина – система социально-трудовых отношений по поводу соблюдения правил поведения в процессе коллективного труда.

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

Должность – служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.

Зарботная плата – сумма денежных выплат работнику за выполненную им по трудовому договору работу.

Информатизация управленческих функций – внедрение программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала.

Инфраструктура – комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы.

Кадровая политика – система взглядов, принципов и практических мероприятий организации, направленных на установление методов и форм кадровой работы во всех сферах деятельности.

Кадровое планирование – целенаправленная деятельность по своевременному и качественному обеспечению потребностей организации в рабочей силе.

Кадровый аудит – анализ соответствия уровня подготовки персонала требованиям и целям деятельности организации.

Кадры – основной (штатный) состав работников конкретной организации.

Карьера – последовательность развития человека в основных сферах его деятельности, характеризующаяся динамикой социально-экономического



положения, статусно-ролевых характеристик.

Качество трудовой жизни – степень удовлетворения личных потребностей работника в процессе его трудовой деятельности.

Квалификация – степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо рода работ.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателями в лице их представителей.

Компенсационная политика – это совокупность существующих в организации рычагов и условий, призванных стимулировать производительную деятельность работников и способствовать удовлетворению их личных потребностей.

Компетентность – обладание знаниями, опытом, способностями и информацией в конкретной области профессиональной или научной деятельности.

Контракт – срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме.

Конфликт – столкновение интересов сторон, позиций, серьезное разногласие.

Корпоративный дух – гармония интересов персонала и организации.

Лизинг персонала – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок, для решения производственных задач организации.

Линейные менеджеры непосредственно отвечают за организацию и осуществление производственного процесса (например, начальники цехов, участков, прорабы и др.). При этом **функциональные менеджеры** осуществляют управленческую деятельность в кадровых, финансовых, юридических, маркетинговых и других службах.

Лояльность (приверженность) работников – это желание быть полезными, преданность организации и избегание того, что может нанести ей



вред.

Маркетинг персонала – управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах.

Менеджер по персоналу – специалист, осуществляющий управленческую работу с персоналом.

Менталитет – совокупность типичных психологических свойств нации, преобладающая система ценностей. М. отражает приоритеты, выработанные в каждом обществе и базирующиеся на основополагающих элементах национальной культуры.

Методы управления персоналом – способы воздействия на работника, группу, коллектив с целью осуществления координации их деятельности для достижения поставленных целей.

Моббинг – моральное преследование сотрудника на работе.

Мотивация – процесс побуждения человека к удовлетворению его личных потребностей.

Обогащение труда – совокупность методов организации трудового процесса, направленная на совершенствование и гуманизацию условий работы.

Обучающая организация – это тип современной организации, в которой обучение рассматривается как непрерывный процесс, нацеленный на подготовку всех работников к инновациям, изменениям, обновлению.

Описание рабочего места – всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте.

Оплата труда – система оценки трудового вклада в денежной и неденежной формах, учитывающая количество и качество труда.

Оптимизация персонала – процесс формирования наилучшего для компании состава работников с точки зрения экономической и социальной эффективности.



Организационная культура – совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений и норм поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Ответственность – обязательство работника выполнять делегированные ему функции и отвечать за результаты своего труда.

Отдел управления персоналом – самостоятельное подразделение организации, осуществляющее функции по рациональному формированию, использованию и развитию персонала для обеспечения ее эффективности, и конкурентоспособности.

Охрана труда – система обеспечения безопасности и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности.

Персонал – состав работников, состоящий с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.

Плавсостав (сокр. от «плавающий состав») - работники гражданского (морского, речного и рыбной промышленности) флота, принимающие непосредственное участие в плаваниях.

Планирование карьеры – планирование персонального продвижения работника.

Планирование потребностей в персонале – начальная стадия кадрового планирования; процесс, направленный на определение потребностей в трудовых ресурсах и разработку мероприятий по удовлетворению этих потребностей за счет внутренних и внешних источников.

Премирование – дополнительное материальное вознаграждение работников за высокие количественные и качественные результаты труда.

Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену,



квартал, год), или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы).

Профессия – род трудовой деятельности человека, обладающего особой подготовкой и опытом работы.

Психологический контракт можно описать как набор взаимных ожиданий, существующих между индивидуальными работниками и работодателем.

Рабочая сила – совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые им используются в процессе труда для создания товаров или услуг.

Рабочее время – установленное законодательством время, в течение которого работник обязан выполнять порученную ему работу.

Рабочее место – зона приложения труда, определенная на основании трудовых норм.

Развитие персонала – непрерывный процесс, направленный на улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ.

Резюме – краткое описание личных данных, результатов профессиональной деятельности, заслуг работника.

Рейсовое задание - это основные сведения о предстоящей работе, составляются групповым диспетчером, утверждается его руководителем и выдается капитану судна не менее чем за сутки до начала рейса.

Рейсовый план график (РПГ) - календарный плановый график работы судна в рейсе, содержит плановые задания по ресурсам плановой работы и использования судна в рейсе.

Рекрутинговые агентства – кадровые агентства, занимающиеся поиском, отбором и наймом персонала на вакантные должности организаций-заказчиков.

Рынок труда – система экономических отношений между



работодателем и наемным работником по поводу купли-продажи рабочей силы.

Система сбалансированных показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности через оптимально подобранные показатели, отражающие как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности компании.

Система управления персоналом – целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой подсистем формирования, использования и развития персонала, направленных на решение поставленных социально-экономических задач организации.

Системный подход рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде.

Социальная политика – совокупность мероприятий, направленных на социальную защиту, социальную помощь и социальную поддержку персонала.

Социально ответственная компания действует в соответствии с законодательными, этическими нормами и общественными ожиданиями, заботится об условиях труда и социальном благополучии своих работников, строит свои отношения с партнерами на принципах соблюдения профессиональных стандартов деятельности, финансовой ответственности, вносит вклад в улучшение социально-экономической ситуации, повышение качества жизни населения, заботится о сохранении окружающей среды.

Социальное партнерство – это особый тип социально-трудовых отношений, основанный на интеграции интересов основных субъектов (работодателей и наемных работников), разрешении между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопонимания.

Социальный аудит является инструментом регулярной и всесторонней оценки социальных отношений как внутри компании, так и в ее внешнем



окружении, позволяет понять ожидания всех заинтересованных сторон, наладить и поддерживать с ними диалог, провести анализ факторов социальных рисков и наметить пути по минимизации их воздействия.

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Стимулирование – процесс целенаправленного воздействия на поведение работников посредством удовлетворения потребностей, движущих их деятельность, повышения их заинтересованности в достижении определенных результатов.

Стратегия управления человеческими ресурсами – генеральный план действий по достижению устойчивого конкурентного преимущества организации посредством эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения внешней среды.

Структура персонала – соотношение характеристик различных групп работников в организации.

Судовая роль - документ, удостоверяющий наличие на борту судна членов экипажа и подтверждающий надлежащее укомплектование судна, что является одним из условий мореходности судна в международных перевозках. Судовая роль представляет собой список лиц судового экипажа, в котором указываются фамилия, имя, отчество, год рождения, гражданство, должность, специальность каждого члена экипажа, номер диплома и паспорта моряка, а также тип и название судна, порт и номер регистрации, владелец судна.

Судовая роль составляется на судне, подписывается капитаном или уполномоченным лицом и скрепляется судовой печатью.» — из комментария к Кодексу торгового мореплавания РФ.

Согласно правилам организации морских перевозок, всякое судно, под любым флагом, заходя в любой порт обязано подать портовым властям судовую роль.

Телеработа – дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках



«виртуального офиса».

Трудовой коллектив – социально-трудовое объединение работников, обладающее организационным единством, общими интересами в рамках конкретной организации.

Трудовые отношения – отношения, обусловленные совместной трудовой деятельностью.

Управление персоналом – система управления, направленная на формирование, использование и развитие трудового потенциала организации для достижения эффективности и конкурентоспособности.

Участие в прибыли – форма материального стимулирования работников, их сопричастности к результатам деятельности организации.

Функции управления человеческими ресурсами отражают специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Человеческие ресурсы – профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.

Человеческий капитал – капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, знаний, опыта.

Эмоциональный интеллект – умение управлять своими эмоциями и эмоциями других людей, «зажигать их», воодушевляя и побуждая для достижения поставленных целей;

Эмпатия – способность проникаться чувствами других, сопереживать.



Локальный электронный методический материал

Оксана Геннадьевна Огий

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В авторской редакции

Уч.-изд. л 2. Печ.л 3,4

Издательство федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Калининградский государственный университет»

236022, Калининград, Советский проспект, 1