

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

С. В. Саванович

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для направления 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

УДК 005.95/.96

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент И. А. Крамаренко

Саванович, С. В.

Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для направления 38.03.02 Менеджмент / С. В. Саванович. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 97 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, методические указания по подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы, подготовке и выполнению курсовой работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы направления 38.03.02 Менеджмент.

Рис. 8, табл. 22, список лит. – 10 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмент института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 23.04.2025 г., протокол № 9

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 30.05.2025 г., протокол № 5

УДК 005.95/.96

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2025 г.
© Саванович С. В., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению...	9
1.1 Тема 1. Введение в Управление человеческими ресурсами.....	9
1.2 Тема 2. Характеристика основ управления персоналом как системы.....	14
1.3 Тема 3. Человеческий фактор в трудовой деятельности.....	24
1.4 Тема 4. Современные технологии управления человеческими ресурсами.....	33
1.5 Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций.....	43
1.6 Тема 6. Оценка эффективности функционирования и совершенствования системы управления человеческими ресурсами.....	53
2. Методические указания по подготовке к практическим занятиям.....	62
2.1 Тема 1. Введение в Управление персоналом.....	62
2.2 Тема 2. Характеристика основ управления персоналом как системы.....	65
2.3 Тема 3. Человеческий фактор в трудовой деятельности.....	71
2.4 Тема 4. Современные технологии управления человеческими ресурсами.....	76
2.5 Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций.....	79
2.6 Тема 6. Оценка эффективности функционирования и совершенствования системы управления человеческими ресурсами организации.....	81
3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы.....	83
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	86
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....	93
Библиографический список.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» изучается в рамках учебного плана по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студентами, обучающимися по направлению 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина относится к Блоку 1 дисциплин обязательной части модуля направления подготовки.

Дисциплина опирается на общепрофессиональные и профессиональные компетенции, профессиональные знания, умения и навыки, полученные при изучении таких дисциплин, как: «Микроэкономика», «Менеджмент», «Организационное поведение». Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности, формируемых при изучении таких дисциплин, как «Стратегический менеджмент», «Принятие управленческих решений», «Управление результативностью», а также знания и навыки используются при прохождении производственной практики.

Целью освоения дисциплины является формирование системы теоретических и методологических знаний основ управления человеческими ресурсами, разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом организации; приобретение обучающимися знаний и практических навыков использования методов управления человеческими ресурсами, планирования работы с персоналом; освоение методик и практического опыта организационного проектирования системы управления персоналом, формирования ее целей, функций и оргструктуры; ознакомление обучающихся с основными технологиями управления персоналом, его развитием и поведением; обучение современным подходам к оценке эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом организации; формирование у обучающихся знаний и навыков принятия кадровых управленческих решений и оказания консультативной по вопросам управления персоналом

Задачи изучения дисциплины:

- формирование представления об основах современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом;
- изучение причин многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- приобретение знаний в области современной философии и концепции управления персоналом
- изучение основ формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки программ трудовой адаптации
- освоение основ профессионального развития персонала.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- методы и приемы оптимизации управленческих решений;
- способы действия в нестандартных ситуациях;
- теории межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии;

– социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе;

уметь:

– анализировать внутренние/внешние факторы, влияющие на деятельность организации;

– осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;

– формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности профессиональных функций;

– проявлять инициативу, в том числе, в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности;

владеть:

– аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым при исследовании и применении подходов и инструментария в сфере управления человеческими ресурсами;

– современным инструментарием в сфере своей профессиональной деятельности

Дисциплина изучается в двух семестрах (4, 5).

Общая трудоемкость дисциплины составляет 10 зачетных единиц (з. е.), т. е. 360 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Из них:

Для очной формы обучения:

4-й семестр: лекций – 32 ч; практических занятий – 32 ч. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

5-й семестр: лекций – 32 ч; практических занятий – 32 ч. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – курсовая работа, экзамен.

Для очно-заочной формы обучения:

4-й семестр: лекций – 12 ч; практических занятий – 12 ч. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

5-й семестр: лекций – 12 ч; практических занятий – 12 ч. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – курсовая работа, экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

– оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения;

– оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

– тестовые задания для промежуточного тестирования;

– семинарские занятия;

– задания и контрольные вопросы по практическим работам;

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- контрольные вопросы по дисциплине,
- тестовые задания.
- задания для выполнения курсовой работы.

Самостоятельной работе отводится важная роль в освоении дисциплины.

Для этого в данном учебно-методическом пособии предусмотрен раздел, содержащий задания, связанные с теоретическим материалом дисциплины, а также практически ориентированные задания. Студентам очно-заочной формы обучения целесообразно также распространить самостоятельную работу и на освоение материала, предусмотренного для выполнения на практических занятиях. В связи с этим им рекомендуется заранее проработать задания, с тем чтобы на самих занятиях уделить внимание в основном прояснению возникших вопросов и устранению затруднений в ходе выполнения заданий.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме выполненной курсовой работы и экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Критерий	2	3	4	5
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из них 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 знаниями и системным взглядом на изучаемый объект

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
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 задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче 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

Промежуточную аттестацию получают студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся задания, выполняемые магистрантами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) тестовые задания.

Критерии оценки результатов теста:

- «отлично» – 90–100 % правильных ответов в тесте;
- «хорошо» – 70–90 % правильных ответов в тесте;
- «удовлетворительно» – 50–70 % правильных ответов в тесте;
- «неудовлетворительно» – менее 50 % правильных ответов в тесте;

2) задания по темам практических занятий.

Критерии и шкала оценивания практических занятий:

– «отлично» – правильное решение задач и формулировка выводов; полное раскрытие вопроса; раскрытие понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

– «хорошо» – решение задач с незначительными ошибками, неточности при формулировке выводов; недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т. п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

– «удовлетворительно» – решение задач с ошибками, формулировка выводов, не верно интерпретирующих результаты; отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.;

– «неудовлетворительно» – отсутствие решения задачи; нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины «Управление человеческими ресурсами» представлена пятью разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

Третий раздел содержит рекомендации по выполнению курсовой работы.

Четвертый раздел включает методические рекомендации по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

1.1 Тема 1. Введение в Управление человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Эволюция подходов к управлению персоналом.

Вопрос 2. Роль управления человеческими ресурсами на современном предприятии.

Вопрос 3. Основные задачи и этапы управления трудовыми ресурсами.

1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на необходимость освоения практических навыков и знаний, которые позволят учитывать аспекты управления персоналом при принятии управленческих решений и осуществлении эффективного управления персоналом в соответствии со складывающейся в условиях современной экономики новой управленческой парадигмой.

Вопрос 1. Эволюция подходов к управлению персоналом

Поведенческое направление в менеджменте, сформировавшееся в пятидесятых годах прошлого столетия, предопределило возникновение пристального внимания к определению роли персонала в организации и формированию системы управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика этапов развития управления персоналом

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы производства практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900–1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910–1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920–1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930–1940 гг.	Профсоюзы,	Сглаживание глубоких	Организация взаимодействия

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
	социальное партнерство	противоречий между работниками и работодателями	и сотрудничества на производстве
1940–1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950–1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960–1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970–1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980–1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990–2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Управление человеческими ресурсами – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

Управление человеческими ресурсами – комплексная прикладная наука об эффективных формах и методах воздействия на человеческий фактор организации; стратегическое направление менеджмента организации, нацеленное на реализацию и развитие трудового потенциала организации во имя достижения поставленных целей.

Управление человеческими ресурсами – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление человеческими ресурсами – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Организация и персонал, как объект управления.

При рассмотрении данного вопроса следует остановиться на концептуальных подходах к проблеме управления экономикой в целом и особенностях управления персоналом в частности. Рассмотреть понятие организации как объекта управления, классификацию типов организации по различным признакам (механистические и органические, индивидуалистские и корпоративные, в зависимости от типа организационной структуры). Выявить и оценить преимущества стратегического подхода к управлению организацией и ее персоналом. Для лучшего понимания сущности управления персоналом уточнить понятие персонал, его структурные характеристики.

Управление сотрудниками компании направлено на следующие объекты:

- коллектив компании;
- условия работы;
- структура трудового коллектива.

Человеческие ресурсы – профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура человеческих ресурсов в организации

В соответствии с эволюцией подходов к управлению можно выделить основные модели управления (таблица 3).

Таблица 3 – Модели управления

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность

Технократическая	Экономическая	Современная
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Вопрос 2. Роль управления человеческими ресурсами на современном предприятии

В условиях рыночной экономики, в жесткой конкурентной среде, возрастает роль значимости человеческого фактора в производственной системе. Знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и выявления конкурентных преимуществ, нацеленных на стратегическое развитие организаций.

Сам термин «Управление человеческими ресурсами» представляет вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей организации, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основная функция квалифицированного специалиста – «менеджера по персоналу» – связана с правильностью подбора персонала, с использованием кадрового потенциала на предприятиях народного хозяйства.

Основными составляющими удовлетворенности персонала являются:

- материальная заинтересованность (зарплата, соц. сфера);
- условия труда (эргономика, устройство рабочего места);
- перспективность, карьера;
- заинтересованность в работе.

Все преуспевающие компании перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к управлению персоналом – условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности в целом. Экономическая категория конкурентоспособность характеризуется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – конкурентоспособность товара (услуги), напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Управление кадровым потенциалом имеет следующие цели:

- Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании.
- Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников.
- Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании.
- Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами и между административным персоналом и другими работниками.
- Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Вопрос 3. Основные задачи и этапы управления трудовыми ресурсами

Основными функциями и задачами менеджера по персоналу является:

- планирование потребности в персонале (вербовка или набор персонала);
- выбор оптимального персонала;
- определение структуры заработной платы и льгот;
- профессиональная ориентация и адаптация (разъяснение и развитие у работников понимания того, что ожидает от них фирма и какой труд в ней ценится);
- обучение (разработка программы повышения квалификации);
- планирование карьеры;
- оценка результативности труда – разработка методики оценки результативности труда и доведение ее до всех исполнителей;
- кадровые перемещения (перевод на другую работу, решение задач увольнения, понижения в должности, стимулирования).

Структура затрат времени менеджера по персоналу состоит в следующем: 33 % времени уходит на решение штатных проблем (ориентация, оценка результативности, набор); 28 % – мотивация, социальная поддержка, компенсации; 11 % – вопросы, связанные с повышением квалификации, обучением; 10 % – трудовые, межличностные отношения; 18 % – широкий спектр разных вопросов: взаимодействие с кадровыми структурами других фирм (конкурентов), агентствами по трудоустройству, участие в переговорах и другие стратегические и тактические вопросы. Для планирования численности используют:

- списочный состав (предполагается, что в него включаются все работники, заключившие с фирмой трудовой договор);
- среднесписочный состав;
- явочный состав – то количество работников, которое является на текущий момент на работу.

При определении состава и структуры персонала руководствуются критерием, который показывает, сколько приходится прибыли на одного работника или работающего. Отношение *валовой прибыли к численности рабочих*. Этот показатель должен быть, в худшем случае постоянным, в лучшем случае он должен расти. Если этот показатель снижается – то, или лишние люди, или плохо организовано производство.

Показателями, определяющими обоснованную численность персонала, являются *показатели затрат на одного работающего*: заработная плата, отчисления в соцстрах, расходы по найму, реклама, обучение, стажировка, совершенствование условий труда, техника безопасности.

Принято различать *качественную и количественную* сторону персонала. *Качественная* потребность выражается в конкретных категориях, квалификации, по уровню профессиональных требований (рабочие места, штатное расписание). Качественная характеристика тесно связана с расчетом количества персонала.

1.1.2 Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ и включают:

- ФОС по дисциплине;
- презентацию.

1.1.3 Рекомендуемые источники по теме 1: [1 с. 34–57, 3, 4, 6, с. 105–124, 8].

1.2 Тема 2. Характеристика основ управления человеческими ресурсами как системы

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Особенности и структура системы управления человеческими ресурсами.

Вопрос 2. Принципы построения системы управления персоналом.

Вопрос 3. Роль и значение обеспечивающих подсистем в системе управления человеческими ресурсами.

Вопрос 4. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.

1.2.1 Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с методологическими основами создания и обеспечения функционирования системы управления персоналом современной компании. Оценка сущности и выявления взаимосвязей отдельных элементов структуры. Важным является обратить внимание на использование системного подхода в управлении персоналом. В процессе изучения темы, студенты должны овладеть навыками проведения системного анализа и принятия решений в области построения и обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом.

Вопрос 1. Особенности и структура системы управления персоналом

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Субъекты управления персоналом – менеджеры организаций – относятся так же к персоналу организации, как и все остальные категории работников, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала.

Функции по управлению персоналом, исходя из его специфики, укрупненно определяются так: *нанимать, развивать, стимулировать* развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, *удерживать* работников в организации.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рисунок 2).

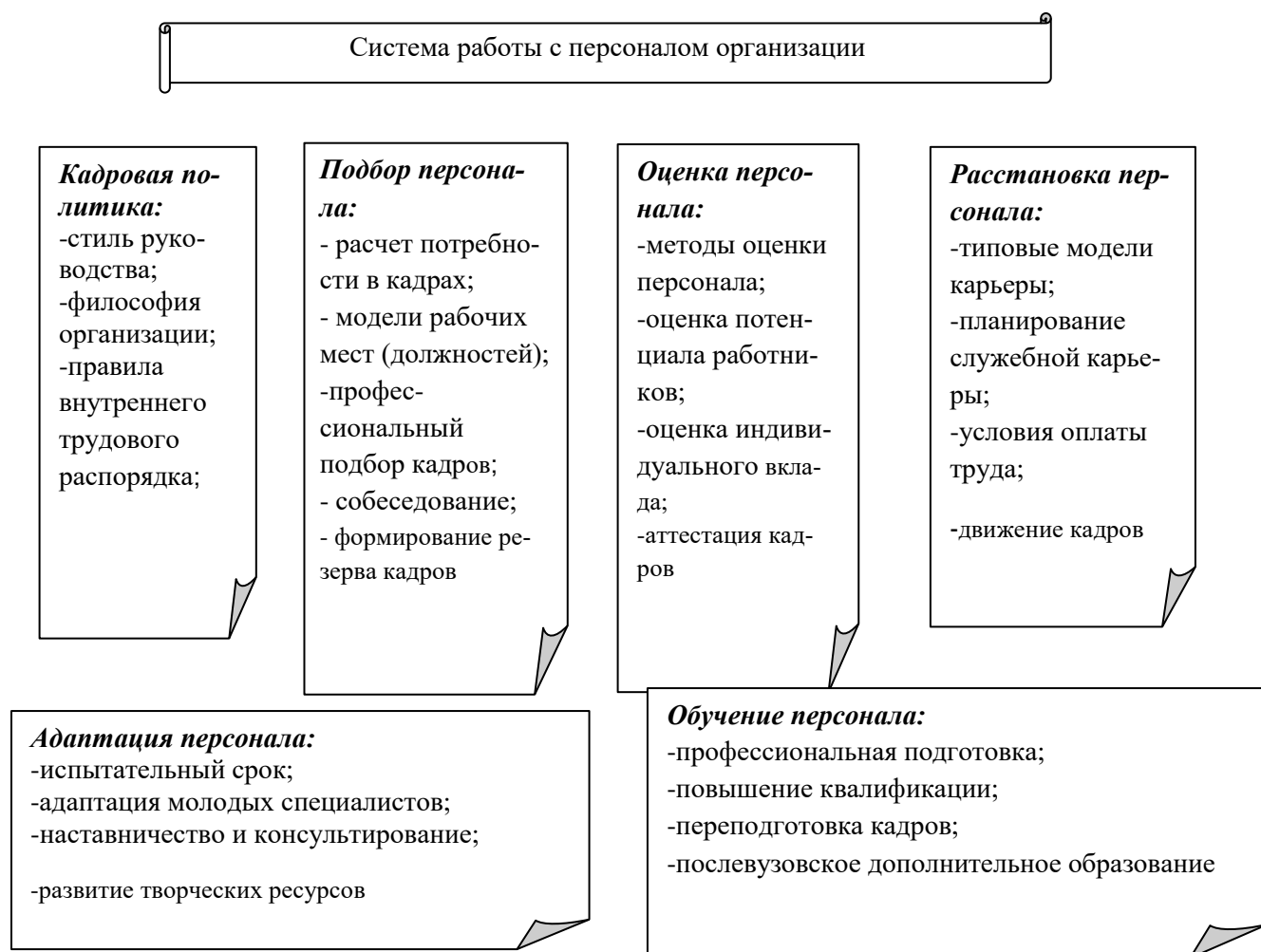


Рисунок 2 – Система работы с персоналом организации

Система управления человеческими ресурсами организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций:

- подбор персонала (расчет потребности в персонале, модели рабочих мест, профессиональный отбор персонала, формирование резерва кадров);
- оценка персонала (методы оценки, аттестация кадров);
- расстановка персонала (принципы и методы расстановки, типовые модели карьеры, планирование карьеры, организация движения персонала);
- адаптация персонала (критерии адаптации персонала, адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов);
- обучение персонала (система российского образования, виды профессионального обучения, система непрерывного образования, повышение квалификации, переподготовка).

Вопрос 2. Принципы построения системы управления персоналом.

Система управления персоналом включает следующие элементы:

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Звено управления – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления – единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

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

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников. Возможный вариант организационной структуры службы управления персоналом представлен на рисунке 3.

Характеристика отдельных элементов системы управления персоналом

При анализе организационной управленческой структуры *управление* подразделяется на:

- стратегическое;
- текущее (тактическое);
- оперативное.

Основные представители кадровых служб:

- менеджер по персоналу с юридическим образованием;
- менеджер по персоналу – специалист по СУП;
- психологи и специалисты по тестированию, анкетированию; интервьюированию;
- группа обучения или подготовки кадров;
- группа делопроизводства – архивариусы (программисты);
- специалисты планирования потребностей в кадрах;
- специалисты-менеджеры по внешним связям или по вопросам формирования резерва за счет контактов с фирмами по подбору персонала, по контракции (аренде) персонала.



Рисунок 3 – Схема организационной структуры службы управления персоналом

Принципы формирования системы управления персоналом представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления пер-	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят

Наименование принципа	Содержание принципа
соналом	от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени

Наименование принципа	Содержание принципа
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрации усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в деятельности работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени оформления документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Вопрос 3. Роль и значение обеспечивающих подсистем в системе управления персоналом

В процессе изучения материала необходимо обратиться к изучению сущности и взаимодействию различных подсистем системы управления персоналом.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствованию системы управления персоналом.

Функциональная система отражает основную функцию – обеспечить эффективное управление. Включает несколько взаимосвязанных подсистем: информационную, финансовую, правовую и социально-психологическую. Вся СУП и персонал необходимы для обеспечения эффективности, отсюда следует определить их связь с факторами конкурентоспособности. В первую очередь следует выделить такие факторы конкурентоспособности, как организационная и социальная структура управления фирмой. Здесь три основных момента:

- гибкость – скорость реагирования на желания заказчиков и действия конкурентов (через обновление);
- комплексность – учет внешних и внутренних факторов воздействия на фирму (вводятся отделы маркетинга, специализированные отделы кадрового менеджмента);
- качество управления (зависит от самого управленческого персонала, сколь быстро умеет адаптироваться к изменениям).

Следует рассмотреть характеристики основных подсистем.

Информационная подсистема

Информационная подсистема СУП обеспечивает необходимыми данными функциональные службы и менеджеров для принятия решений по всему спектру функций управления. Основные задачи информационной подсистемы: сбор информации; систематизация информации; анализ информации; выдача информации для принятия управленческих решений. Информация нужна та, которая необходима для комплектования кадров: информация о сотрудниках этой фирмы, информация о различных их перемещениях, информация о мотивациях и вознаграждениях. Информация нужна не только для комплектования кадров, но и для их наиболее эффективного использования.

Правовая подсистема

Ее часто называют правовой базой управления персоналом. Правовой базой системы управления персоналом являются:

- «Кодекс законов о труде РФ»;
- «Закон о коллективных договорах и соглашениях РФ»;
- «Закон о предприятии и предпринимательской деятельности»;
- «Закон РФ об образовании»;
- «Закон РФ о пенсиях и об основах налоговой системы»;
- «Гражданский кодекс РФ».

На уровне предприятия:

- устав предприятия;
- учредительный договор;
- контракт, подписанный директором, администрацией.

Информационная система, как правило, содержит информацию по правовой и управленческой деятельности.

Основной круг норм, отражается в «Кодексе законов о труде РФ». Порядок заключения коллективного договора с одной стороны, и трудового договора (контракта) с другой стороны: обеспечение занятости и гарантии реализации

права граждан на труд; время работы и отдыха; заработная плата; гарантии и компенсации; трудовая дисциплина; вопросы охраны труда; труд женщин, молодежи; квоты различным категориям работников; трудовые споры; профессиональные союзы; полномочия трудовых коллективов; службы страхования.

Финансовая подсистема

Финансовая подсистема предназначена для изыскания средств для решения основных вопросов кадрового менеджмента: для найма, отбора, расстановки, стимулирования, перемещения и социального развития персонала.

Социально-психологическая подсистема

Это, прежде всего, система мотивации, социальной адаптации, планирования и карьеры. Социально-психологическая подсистема, прежде всего, связана с социальной и психологической поддержкой персонала.

Вопрос 4. Кадровая политика и стратегия управления персоналом

При рассмотрении данного вопроса студенту необходимо обратить внимание на взаимосвязь понятий кадровая концепция, кадровая политика, кадровая стратегия. Студент должен уметь определить места и роль стратегии управления персоналом в системе стратегий организации (предприятия).

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом, деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). При бурном развитии новых технологий все большую значимость приобретает обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений становится невозможным без разработки и реализации кадровой стратегии предприятия, кадровой политики и кадрового планирования.

Направления кадровой политики

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики (таблица 5).

Таблица 5 – Направления кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. <u>Подбор</u> и расстановка персонала	Принцип: 1. Соответствия 2. Профессиональной компетенции 3. Практических достижений 4. Индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. Конкурности 2. Ротации 3. Индивидуальной подготовки 4. Проверки делом 5. Соответствия должности 6. Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т. п.
4. <u>Оценка и аттестация персонала</u>	Принцип: 1. Отбора показателей оценки 2. Оценки квалификации 3. Оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности

Направления	Принципы	Характеристика
5. Развитие персонала	Принцип: 1. Повышения квалификации 2. Самовыражения 3. Саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Важным является и оценка роли руководителя в процессе внедрения стратегии управления персоналом. Также следует изучить

- методы и средства стратегического развития кадрового потенциала организации;
- управление компетенциями и мобильностью персонала в условиях стратегического развития кадрового потенциала организации;
- возможности использования современных технологий подбора, оценки, ротации персонала для успешной реализации стратегии управления персоналом.

Также важно уяснить взаимосвязь концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегии управления персоналом и кадрового планирования.

1.2.2 Методические материалы по теме 2

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.2.3 Рекомендуемые источники по теме 2: [1 с. 35–47, 2, 4, с. 120–145, 5, 7].

1.3 Тема 3. Человеческий фактор в трудовой деятельности

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Трудовые ресурсы и проблема занятости.

Вопрос 2. Персонал как объект управления.

Вопрос 3. Трудовой потенциал человека.

Вопрос 4. Интеллектуальный потенциал человека.

1.3.1 Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с понятиями трудовые ресурсы, трудовой потенциал, интеллектуальный потенциал. В процессе изучения темы следует знать особенности развития рынка труда, принципы и виды занятости, понятие и разновидности безработицы.

Вопрос 1. Трудовые ресурсы и проблема занятости

Главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы. Под трудовыми ресурсами понимают часть населения страны, располагающую совокупностью физических и интеллектуальных способностей, которая может принять участие в процессе труда, трудоспособное население. К *трудовым ресурсам* относятся: население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях; работающие лица пенсионного возраста; работающие подростки в возрасте до 16 лет.

По отношению к рынку труда выделяются следующие *категории населения*:

– экономически неактивная часть населения. Это население, которое не выполняет никаких экономических функций либо по причине нахождения в нетрудоспособном возрасте, либо в силу неспособности к ней по физическим причинам – инвалиды. Оно не участвует в функционировании экономики, а поэтому не рассматривается как часть рынка труда;

– экономически активная часть населения. Это население, которое принимает активное участие в экономической деятельности, находится в трудоспособном возрасте и обладает физическими возможностями к осуществлению экономической деятельности. Его делят на население занятое и не занятое в национальной экономике. Рынок труда состоит именно из этой второй группы населения, которая и определяет его функционирование.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К *занятым* в составе экономически активного населения относят лиц в возрасте 16 лет и старше, а так же лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

– выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени;

– временно отсутствовали на рабочем месте из-за болезни, отпуска и т. д.

– самостоятельно обеспечивали себя работой (фермерство, предпринимательство, индивидуальный труд и т. д.)

К *безработным* относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

– не имели работы и заработка;

– зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;

– занимались поиском работы, т. е. обращались в государственные или коммерческие службы занятости, к администрации организаций, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

– были готовы приступить к работе;

– проходили обучение или переподготовку по направлению занятости.

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий.

Экономически неактивное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

– учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;

– лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

– лица, получающие пенсии по инвалидности;

– лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

– отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;

– другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Рынок труда – экономическая среда, на которой в результате конкуренции между экономическими агентами через механизм спроса и предложения устанавливается определенный объем занятости и уровень оплаты труда.

Функции рынка труда – определяются ролью труда в жизни общества. С экономической точки зрения труд – важнейший производственный ресурс. В соответствии с этим выделяют две главные функции рынка труда:

Социальная функция – заключается в обеспечении нормального уровня доходов и благосостояния людей, нормального уровня воспроизводства производственных способностей работников.

Экономическая функция – рынка труда заключается в рациональном вовлечении, распределении, регулировании и использовании труда.

Спрос и предложение труда

Спрос на рабочую силу определяется потребностями работодателей в найме определенного количества работников необходимой квалификации для производства товаров и услуг. Спрос на рабочую силу находится в обратной зависимости от ставки реальной заработной платы, которая определяется как отношение номинальной заработной платы к уровню цен. На конкурентном рынке труда

кривая спроса на труд имеет отрицательный угол наклона: с ростом общего уровня заработной платы спрос на труд падает.

Предложение труда определяется численностью населения, долей в нем трудоспособного населения, средним числом часов, отработанных рабочим за год, качеством труда и квалификацией рабочих. Предложение труда зависит от величины заработной платы. Кривая предложения труда имеет положительный угол наклона: с ростом общего уровня заработной платы предложение труда увеличивается.

Рынок труда, подчиняясь в целом законам спроса и предложения, по многим принципам механизма своего функционирования представляет рынок особого рода, имеющий ряд существенных отличий от других товаров рынка. Регулятором здесь являются факторы не только макро- и микроэкономические, но и социальные и социально-психологические, отнюдь не всегда имеющие отношение к цене рабочей силы – заработной плате.

В реальной экономической жизни на динамику рынка труда действуют ряд *факторов*, влияющих как на предложение рабочей силы, так и на спрос на нее.

Факторы, влияющие на спрос на рынке труда

1. Структуры общественного производства.
2. Уровня развития и масштабов структуры общественного производства.
3. Доминирующих форм общественного производства.
4. Объемов общественного производства.
5. Уровня научно-технического развития и оснащенности национальной экономики.

6. Темпов роста и развития национальной экономики.

Факторы, влияющие на предложение на рынке труда

1. Среднего уровня оплаты труда.
2. Количества населения и в целом демографической ситуации.
3. Профессиональной структуры рынка труда (заключается в переизбытке или недостатке определенных профессий).
4. Мобильности населения.
5. Этнических, религиозных, культурных, психологических особенностей населения.

Субъектами спроса на рынке труда выступают бизнес и государство, а субъектами предложения – домашние хозяйства.

Занятость – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им, как правило, заработок, трудовой доход.

Занятость как социально-экономическое явление можно определить, как общественно-полезную деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей и приносящую трудовой доход (заработок). Как экономическая категория занятость – это совокупность отношений на рынке труда по поводу участия населения в трудовой деятельности; выражает меру его включения в труд, степень удовлетворения общественных потребно-

стей в работниках и потребностей в оплачиваемых рабочих местах, в получении дохода.

Составными частями, или *элементами, рынка труда* являются:

- стороны рыночных отношений или субъекты рынка (работодатели или их представители и ищущие работу люди);
- конъюнктура рынка, т. е. соотношение спроса на труд и предложения труда, определяющая ставки заработной платы на конкретные виды труда и уровень занятости населения;
- правовые акты, регламентирующие отношения субъектов рынка труда;
- органы службы занятости населения (департаменты, центры, бюро и др.);
- инфраструктура рынка труда (службы профориентации, подготовки и переподготовки работников, фонды занятости, рекламные фирмы и др.);
- альтернативные временные формы обеспечения занятости (общественные работы, надомный труд, сезонные работы и др.);
- система социальных выплат и гарантий для граждан, высвобождаемых из производства, переводимых на новое место работы, безработных;
- система финансирования политики занятости и служб занятости населения.

В зависимости от соотношения между спросом и предложением труда возникает определенная *конъюнктура рынка труда, включающая три типа*:

- 1) *трудо-дефицитной*, когда рынок труда испытывает недостаток предложения труда;
- 2) *трудо-избыточной*, когда на рынке труда имеется большое число безработных и, соответственно, избыток предложения труда;
- 3) *равновесной*, когда спрос на труд количественно соответствует его предложению.

Каждый из типов рыночной конъюнктуры может относиться к тому или иному региону, к той или иной профессии (специальности) или сфере приложения труда, образуя в совокупности общий рынок труда в стране.

Вопрос 2. Характеристика особенностей персонала как объекта управления

Объектом управления персоналом являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации (рисунок 4).

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (по Файолю, «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив, но зачастую приходится рассматривать и персоналии, руководство или хозяев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и определяющих ее особенности и поведение.



Рисунок 4 – Объект науки и практики управления персоналом

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера отношений между ними и организацией. Такое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией организация выполняет ряд функций по управлению этими людьми, включая подбор (привлечение, отбор, наем), вознаграждение, оценку результатов, урегулирование конфликтов, учет, зачастую предоставляет им в пользование ресурсы различного вида. Многообразие организационно-правовых (и неправовых) форм отношений между работником и организацией затрудняет четкое фиксирование состава персонала организации. По умолчанию большинство материалов по управлению персоналом предполагает наличие между работодателем и наемым работником трудовых отношений, т. е. основанных на заключении трудового договора и трудовом законодательстве РФ.

Определим особенности персонала в отличие от других факторов производства:

- персонал – ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;
- работник – личность, сложная и большая система, обладающая всеми свойствами систем;
- персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, – активный фактор, принимающий и реализующий все решения;
- работник проявляет уникальность и субъективизм практически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение – несомненно и существенно);

- обладает значительным, но плохо определяемым и плохо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциалом, как позитивной направленности, так и негативной;
- способен к развитию и саморазвитию при соответствующих условиях и в то же время способен к саморазрушению;
- системы «работник, группа, коллектив» имеют сложную и динамичную структуру;
- персонал, в определенной степени, самоуправляем, поскольку управленцы всех уровней входят в состав персонала;
- характеризуется неразрывностью рационального и эмоционального, что усложняет прогнозы поведения и реакции на воздействие;
- персонал способен не только к системообразованию (формированию новых групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;
- непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;
- адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение, и это требует постоянного исследования мотивов поведения и обновления стимулов;
- подвержен влиянию скрытых от других людей факторов;
- характеризуется такими сложными психологическими понятиями, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, предубеждения, убеждения, подверженность влиянию среды;
- в совокупности персонал – мощная группа интересов, способная в полном составе или отдельными подгруппами осуществить подмену целей организации на собственные (например, могут не совпадать интересы топ-менеджмента и собственников, администрации и других наемных работников);
- персонал способен выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потребители (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации. Имеет место многообразие исполняемых ролей, их или противоречивость, или синергия, или диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние ролей), или специфичность (разделенность, «несмешиваемость»).

Вопрос 3. Трудовой потенциал человека

Трудовой потенциал человека – это совокупность (система) физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные,



Рисунок 5 – Состав элементов трудового потенциала работника (и рабочей группы)

Трудовой потенциал (рисунок 5) включает совокупность различных качеств работника, которые связаны:

- со способностью и склонностью к труду, состоянием его здоровья, выносливостью и всем тем, что отражает физический и психологический потенциал;
- с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации;
- с уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей.

Трудовой потенциал – это:

1. «Совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность. Это способности, склонности, здоровье, объем знаний, навыков, умений и т. д.».

2. «Интегральная характеристика совокупной способности к труду (в ее количественном и качественном выражении), которая определяет возможности как отдельного работника, так и совокупного работника по их участию общественно-полезной деятельности».

3. «Потенциал рабочего времени человека, обладающего совокупностью общепрофессиональных и профессионально-квалификационных характеристик, которые с учетом исторических, демографических, национальных и других особенностей могут быть использованы в той или иной сфере общественного воспроизводства».

Виды (и компоненты) трудового потенциала:

- *трудовой потенциал работника*: психофизиологический, квалификационный, личностный);
- *трудовой потенциал организации*: кадровый, профессиональный, квалификационный, организационный);
- *трудовой потенциал общества* (здоровье, нравственность, творчество, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени).

Трудовой потенциал работника (ТПР) представляет собой совокупную способность физических и интеллектуальных свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности и самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве.

ТПР включает в себя:

- *психофизиологический потенциал* – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;
- *квалификационный потенциал* – объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;
- *социально-личностный потенциал* – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Психофизиологический потенциал. Здоровье человека на 10–15 % зависит от деятельности учреждений здравоохранения, на 15–20 % от генетических факторов, на 20–25 % от состояния окружающей среды и на 50–55 % от условий и образа жизни людей, неотъемлемой составной частью которого является физическая культура и спорт.

Квалификационная составляющая трудового потенциала, с одной стороны, характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда, а с другой – является фактором, формирующим отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность труда.

Выделение социально-личностной составляющей в составе трудового потенциала призвано акцентировать внимание на потенциальных, т.е. либо перспективных, либо попросту «неиспользуемых» социальных возможностях работника. Данная составляющая характеризует способность человека к самопреобразованию и саморазвитию.

Вопрос 4. Интеллектуальный потенциал

Интеллектуальный потенциал – многофакторное понятие, соединяющее в себе человеческий, образовательный, научный, информационный, организационный, производственный, инновационный, инвестиционный, институциональный и социальный аспекты, образующие в совокупности интеллектуальные

предпосылки научно-технического, экономического и социального развития фирмы, региона, страны в целом.

Интеллектуальный потенциал личности подразделяется на *общий (перемещаемый)* и *специальный (неперемещаемый)*.

Общий интеллектуальный потенциал включает теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения и приобретаемые в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализированные) знания человека.

Специальный интеллектуальный потенциал включает знания особенностей рабочего места, руководства, товарищей по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики компании, региона и т. п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Интеллектуальный специальный потенциал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

Накапливание интеллектуального общего и специального потенциала личности служит одной из важнейших предпосылок наиболее эффективного использования работника компании.

Технологии в XXI в. очень быстро копируются конкурентами, и потому очень востребованным становится перманентное обновление и технологий, и предлагаемых потребителю материальных благ и услуг, чтобы быть на полшага впереди конкурентов. Всего этого можно достичь посредством эффективного использования интеллектуального потенциала. Люди – это единственное конкурентное преимущество, которое есть сегодня у компаний. Из всех видов ресурсов человеческий ресурс обладает наибольшей мобильностью. Он имеет собственные стимулы саморазвития, самоорганизации, самотрансформации и миграции. Он менее подвержен текущему рыночному, конъюнктурному воздействию, и в этом отношении он более инертен.

Произошедшая в настоящее время смена приоритетов в практике экономического регулирования привела к появлению нового фактора повышения конкурентоспособности компаний на мировом рынке. Таким фактором является *интеллектуальный капитал* – собирательное понятие для обозначения нематериальных (неосязаемых) ценностей, повышающих рыночную стоимость компании. Целесообразность выделения интеллектуального капитала обусловлена возросшей ролью в современном производстве квалификации, способностей и знаний персонала, быстрой сменой технологий выпускаемой продукции, что повышает ценность интеллектуальной собственности (патентов, ноу-хау, коммерческих секретов и т. п.).

1.3.2 Методические материалы по теме 3

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.3.3 Рекомендуемые источники по теме 3: [2, с. 100–135, 3, 4, с. 37–58, 6].

1.4 Тема 4. Технологии управления человеческими ресурсами организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Сущность современных персонал-технологий.

Вопрос 2. Классификация технологий управления персоналом.

Вопрос 3. Технологии управления обучением и развитием человеческих ресурсов

Вопрос 4. Технологии подбора и сокращения персонала.

Вопрос 5. Технологии управления социально-психологическим климатом в коллективе.

1.4.1 Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – ознакомления с понятиями технологий управления персоналом. Получение навыков принятия управленческих решений в области использования различных технологий управления персоналом в соответствии с элементами системы управления персоналом в целом.

Вопрос 1. Сущность современных персонал-технологий

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операции, процедур, которая позволяет получать определенный запланированный результат относительно независимо от изменения ситуации и конкретного содержания отдельной операции. Одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления персоналом (персонал-технологии, кадровые технологии, технологии управления человеческими ресурсами). Подход к управлению человеческим ресурсом организации может и должен быть технологичным – учитывать все три составляющие организации: организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников, и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они:

1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;

2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;

3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Кадровые технологии – это наиболее рациональным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, обеспечивающие выполнение целевых задач кадровой деятельности.

В целом, *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. Это – очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Целью управленческой персонал-технологии является оптимизация управленческого процесса по работе с кадрами организации, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результатов. Технология позволяет менеджерам по кадрам выявлять, использовать и развивать скрытые человеческие потенциалы организации.

Основная функция технологии управления персоналом состоит в обеспечении научной и функциональной зависимости процесса управления с конкретными управленческими технологиями развития человеческих ресурсов, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг. В связи с этим важно формирование нового типа мышления менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность, как средства его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию, способствующих повышению жизнеспособности, конкурентоспособности и эффективности организации.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, функциональных взаимосвязей и др.

Эффективность технологии управления персоналом – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

Критерии эффективности технологии управления персоналом:

- простота (не должна быть излишне усложненной, и должна содержать промежуточные этапы или операции);
- гибкость к изменяющейся обстановке;
- надежность (наличие запаса прочности, дублирующего механизма);
- экономичность;
- удобство применения.

Современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач, стоящих перед каждым предприятием. С помощью новейших методик обеспечивается высокая эффективность работы, направленная на выполнение текущих и стратегических задач компании. Предприятие сможет занять лидирующие позиции в своей отрасли, если команда профессиональных специалистов будет работать с полной отдачей. А для этого необходимо уделять повы-

шенное внимание разработке технологий управления персоналом. Рассматривая основные технологические приемы менеджмента, можно выделить самые важные:

- при подборе кадров повышенное внимание уделяется деловым и личностным качествам соискателей;
- специалисты по кадрам проводят работу, используя различные технологии отбора персонала;
- новым сотрудникам помогают пройти эффективную адаптацию.
- уделяется внимание разработке полноценной системы мотивации, направленной на повышение производительности труда.
- систематически проводится аттестация и оценка трудовой деятельности, что позволяет решать вопрос о целесообразности переподготовки, повышения квалификации кадров.

Технологии управления персоналом представляют направленное воздействие, помогающее достичь определенных целей. При подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств, необходимых для выполнения определенной деятельности. Комплектование кадров является важным элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации.

Вопрос 2. Классификация технологий управления персоналом

Все технологии управления, *в зависимости от происхождения*, подразделяют на несколько видов:

1. Традиционные. Широко используются в любой организационной структуре, поскольку во многом являются результатом профессиональной деятельности и имеют законодательное закрепление (например, кадровый учет).

2. Отраслевые. Характеризуются тем, что используются в деятельности специализированных отраслевых органов и служб. При использовании данного вида разрабатывается технологическое сопровождение деятельности отрасли (относительно кадровых вопросов).

3. Профессиональные. Относящиеся к данной группе новые технологии управления персоналом создаются по специальному заказу консалтинговыми агентствами. Преимуществом подобного подхода является то, что учитывается специфика конкретного предприятия и особенность периода, для которого технология создается. Среди минусов подобного способа организации управления можно отметить высокую себестоимость и очень узкую сферу применения приобретенного продукта (отсутствие универсальности).

4. Инновационные. Создаются для разрешения актуальных проблем службой предприятия. Для реализации и внедрения подобного подхода к управлению необходима очень высокая квалификация специалистов и статус службы.

В зависимости от средств достижения управленческой цели. Средства, которые используются для достижения конечной цели, также определяют вид применяемой технологии. Можно выделить следующие основные четыре группы:

1. Административные

Опираются на нормы, правила и стандарты, которые закреплены юридически. Основу данной группы составляют отдельные своды законодательных документов. Например: Конституция РФ, ТК РФ, инструкции и правила, разработанные определенными ведомствами, локальные акты. Главной задачей подобного подхода является унификация отношения ко всем сотрудникам организации и обеспечение объективности при проведении оценивания их деятельности. К сложностям, при использовании данного вида, можно отнести отсутствие таких нормативно-правовых систем, которые бы полностью и непротиворечиво трактовали определенные обстоятельства. В связи с этим административные методы требуют документального подкрепления различными системами фиксации, которые подтверждают наличие тех или иных обстоятельств. Например, к таким учетным системам можно отнести: учет опозданий; фиксирование присутствия на рабочем месте; определение конкретных сроков выполнения заданий; др.

2. Экономические

Данная технология управления персоналом связана с использованием в качестве рычага управления экономической выгоды. Нередко формируется в виде системы санкций и поощрений (вознаграждений).

Применение подобного метода оправдано не только повышением производительности труда, но и укреплением отношений между подразделениями компании, повышением внимания к каждому сотруднику. Указанный подход очень стимулирует участие всего персонала в процессе обеспечения жизнедеятельности организации. Среди сложностей можно отметить необходимость тщательного расчета экономической целесообразности внедрения подобного подхода.

3. Организационные

Группа технологий, которые связаны с использованием ресурсов предприятия, относятся к организационным. В процессе применения данной группы, могут быть использованы такие инновационные технологии в управлении персоналом, как гибкий график, системы семинаров, современные средства коммуникации и т. д. Среди используемых ресурсов в данном случае можно отметить: пространственные; временные; организацию деятельности; организацию внутреннего взаимодействия.

4. Социально-психологические

Эти технологии наиболее выгодны в использовании, поскольку средство, лежащее в их основе, представляет из себя человеческие отношения. Регулирование социальной сферы в соответствии с целями организации, помогает формированию необходимого коллектива предприятия. Конечным результатом применения могут быть такие конкурентные качества сотрудников, как верность компании, лояльность, высокая самоотдача.

Выбор необходимой технологии.

Выбранная конечная технология, которая будет использоваться в компании, как правило, содержит в себе признаки различных вышеперечисленных классов и групп. Однако самым главным нюансом, при ее выработке и по-

строении является понимание того, какими ресурсами располагает организация. В обязательном порядке должны быть определены такие базовые задачи, как отбор и оценка эффективности деятельности персонала, внутриорганизационное обучение и обеспечение мотивации.

Вопрос 3. Технологии обучения и развития персонала

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора. Организация, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Квалифицированный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей. При этом важно понимать, что эффективность сотрудника зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от отношения к работе, а также от наличия организационных барьеров, препятствующих достижению максимальных результатов (рисунок 6).

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ сотрудника} = \frac{\text{Компетентность (знания + навыки)}}{\text{Организационные барьеры}} \times \text{Мотивация сотрудника}$$

Рисунок 6 – Оценка эффективности сотрудника

Система обучения и развития персонала обеспечивает функционирование нескольких ключевых бизнес-процессов компании: повышение квалификации персонала, адаптация сотрудников, мотивация персонала, управление результативностью труда.

Система обучения и развития персонала реализуется в двух форматах: групповом и индивидуально. Каждый из форматов имеет свои достоинства и ограничения, а также специфические методы и технологии (таблицы 6, 7).

К групповым методам обучения и развития относятся:

- тренинги профессиональных, деловых и управленческих навыков;
- семинары и мастер-классы;
- курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- бизнес-симуляции;
- стратегический сессии;
- фасилитационные мероприятия.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки группового обучения

<i>Преимущества</i>	<i>Ограничения</i>
Возможность смоделировать рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них	Невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100 % глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей)
Возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения	Недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике)
Командообразующий эффект	
Экономическая выгода (провести тренинг для группы значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение)	

К методам индивидуального обучения и развития относятся:

- развивающие проекты и задания;
- стажировки и временные замещения;
- индивидуальные планы развития;
- наставничество;
- коучинг.

Учитывая особенности, возможности и ограничения этих двух форматов обучения и развития (таблица 5), групповые методы используются в компаниях, как правило, для обучения линейного персонала и среднего менеджмента (оптимальный баланс качества, масштабности и стоимости обучения), а индивидуальный формат – для развития ключевых сотрудников и высшего руководства (сочетание глубины, сфокусированности, персональной настройки обучения и его высокой результативности).

Таблица 7 – Преимущества и недостатки индивидуального обучения

<i>Преимущество</i>	<i>Недостатки</i>
Учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и проведении обучения	Высокая стоимость
Персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая	Сложность в разработке и реализации
Возможность обучения без отрыва от основной работы	

Развитие компьютерных и интернет-технологий позволило создать еще одну форму обучения и развития персонала – дистанционное обучение, которое обладает рядом уникальных преимуществ (таблица 8).

Наиболее распространенными формами организации дистанционного обучения являются:

- веб-занятия – дистанционные тренинги, онлайн-конференции, вебинары, деловые игры, практикумы, мастер-классы;
- электронные рассылки, содержащие лекционную информацию и учебные задания;
- обучающие компьютерные курсы и программы.

Таблица 8 – Особенности дистанционного обучения

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Низкая стоимость в перерасчете на 1-го сотрудника (не требует затрат на аренду помещений, поездки и т. п.)	Необходимость владения сотрудником навыками работы с компьютером на уровне уверенного пользователя
Доступность (для прохождения дистанционного обучения необходимо наличие компьютера и доступа к сети Интернет)	Высокую зависимость результатов обучения от личной мотивации и ответственности сотрудника (так как дистанционное обучение предполагает самостоятельность сотрудника в освоении получаемых знаний)
Составление индивидуального графика обучения, максимально подходящего сотруднику	Дистанционное обучение, в основном, служит средством передачи знаний и технологий, и в меньшей степени – позволяет развить навыки. Успешность закрепления полученных знаний в виде навыков напрямую зависит от мотивации сотрудника.
Высокая степень усвоения знаний	
Возможность совмещать обучение и работу	

В настоящее время все больше российских компаний создают в своей структуре центры дистанционного обучения, чтобы стандартизировать, удешевить и улучшить качество подготовки персонала. Развитие IT-технологий позволяет с уверенностью говорить о том, что дистанционное обучение становится одним из ключевых элементов в системе развития персонала.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления. Обучение рабочих и служащих включает следующие виды:

1. *Профессиональная подготовка.* Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих, бакалавров, специалистов, магистров с получением документа об образовании (диплом, свидетельство). Срок обучения – от 1 до 6 лет.

2. *Повышение квалификации.* Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации, в институтах бизнеса. Срок обучения – от 1 дня до 6 месяцев.

3. *Переподготовка кадров.* Выполняется в учебных заведениях, где рабочие овладевают второй профессией, а служащие – второй специальностью. Срок обучения – от 6 до 24 месяцев.

4. *Послевузовское профессиональное образование.* Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения – 2–4 года.

Процесс обучения может быть представлен следующей схемой:

- определение потребности в обучении;
- постановка конкретных целей обучения;
- выбор методов обучения;
- внедрение программ обучения;
- оценка программ обучения.

Современные реалии производства требуют того, что бы весь персонал был постоянно погружен в процесс повышения квалификации и обучения. Такая необходимость вызвана в основном следующими обстоятельствами:

– Изменение технологий в виде внедрения новых средств связи, оборудования для офиса и бытовых приборов.

– Обновление производственного оборудования и как следствие, необходимость дополнительного обучения сотрудников для работы на нем.

– Обеспечение постоянности качественного состава кадров. Для работодателя выгоднее проводить обучение собственных сотрудников, чем нанимать специалистов со стороны. Новым работникам всегда требуется предоставление определенного периода для адаптации, который является непродуктивным.

– Цели обучения Цели обучения, как правило, отличаются в зависимости от точки зрения участников образовательного процесса. Для руководителя важно овладение персоналом навыками, которые применимы при выполнении непосредственных должностных обязанностей. Для обучающегося, как правило, целью обучения является приобретение нового состояния, в виде повышения оплаты труда, перевода на более престижную должность, и др.

Вопрос 4. Технологии подбора и сокращения персонала

Методы подбора персонала также подразделяются на традиционные (анализ анкетных данных, тестирование, предварительная отборочная беседа, интервью, профессиональное испытание, проверка послужного списка и рекомендаций) и инновационные (case-интервью, проективное интервью, провокационное интервью, стрессовое интервью, brainteaser-интервью, анализ имени-отчества, использование физиогномики, использование нумерологии, использование графологии, анализ гороскопа, использование социальных интернет-порталов (для определения характера и потенциала кандидата).

К современным технологиям подбора кандидатов относятся следующие:

- скрининг (10 % вероятность закрытия вакансии);
- рекрутинг (10–60 % вероятность закрытия вакансии);
- прямой поиск (ExecutiveSearch) (80–100 % вероятности закрытия вакансии);
- хэд-хантинг (HeadHunting) (80–100 % вероятности закрытия вакансии).

Сокращение персонала также предполагает использования различных современных технологий (таблица 9).

Таблица 9 – Инновации в сфере сокращения персонала

№ п/п	Вид инновации	Содержание инновации
1	Локаут-метод	Технология сокращения персонала, суть которой состоит в том, что работник увольняется с обязательством восстановления при последующем расширении операций фирмой
2	Аутплейсмент	Технология сокращения персонала, при реализации которой увольнение сотрудников организации происходит с соблюдением условий их последующего или предварительного переобучения с содействием (а в некоторых компаниях и с гарантией) в трудоустройстве
3	Аутстаффинг	Реализация кадровой политики по принципу временного привлечения сотрудника, формально работающего в специально созданной аутстаффинговой компании
4	Метод открытого окна	Технология сокращения персонала, при реализации которой работникам в течение строго оговоренного срока предоставляется право уйти с неполным трудовым стажем на пенсию
5	Селективное (избирательное) сокращение	Такой метод сокращения персонала, при реализации которого компания собирает заявки тех работников, которые хотели бы уволиться по собственному желанию с предоставлением достойного компенсационного пакета, однако сама процедура сокращения реализуется только для избранных компанией сотрудников в течение ряда лет

В сфере обучения персонала выделяются инновации в области внеорганизационного и организационного обучения (рисунок 7).

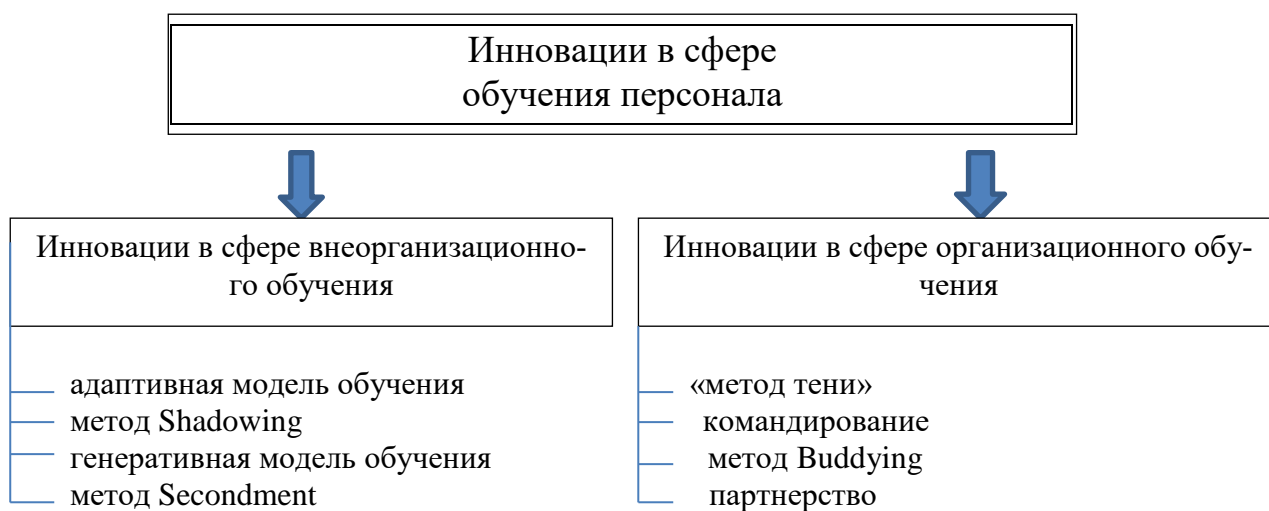


Рисунок 7 – Классификация инноваций в сфере обучения персонала

Вопрос 5. Технологии управления социально-психологическим климатом в коллективе.

Важным показателем состояния психологии организации является социально-психологический климат. Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых актов. Другими словами, социально-психологический климат – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Несколько слов об управлении социально-психологическим климатом. Оно включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

Изучение социально-психологического климата – процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий – положительный или отрицательный – нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др.

Изучение вопроса предполагает уяснение роли психологической поддержки в системе управления персоналом организаций РХК, специфики деятельности организационного психолога и конфликтолога в системе управления персоналом.

1.4.2 Методические материалы по теме 4

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.4.3 Рекомендуемые источники по теме 4: [3, с. 69–150, 4, 6, с. 77–95, 7, 8, 10].

1.5 Тема 5. Инновации в управлении человеческими ресурсами как разновидность социальных инноваций

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Кадровые инновации в системе инновационного управления персоналом.

Вопрос 2. Управление талантами в организации.

Вопрос 3. Оценка социальных результатов управления персоналом.

1.4.1 Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – ознакомления с понятиями инновации, социальные инновации, кадровые инновации. Получение навыков принятия управленческих решений в области использования различных инновационных подходов при управлении человеческими ресурсами для повышения конкурентоспособности организации (предприятия) в целом.

Вопрос 1. Кадровые инновации в системе инновационного управления персоналом

Для российских предприятий и компаний инновационное управление персоналом необходимо для сохранения конкурентоспособности в условиях современного рынка. Повышение инновационной активности персонала, развитие инновативного мышления предполагает необходимость создания соответствующей системы управления, на основе реализации инновационных технологий управления. Под *инновационными технологиями* понимают комплекс методов, направленных на обеспечение этапов внедрения и реализации определенного нововведения (инновации). Готовность персонала к принятию различного рода изменений и активное участие в их реализации является одним из основных условий успешного развития процессов обновления в любой организации (предприятии). Использование новых технологий, а также инновационная деятельность предприятий способствует созданию инновационной продукции в вещественной или любой другой форме. В этих условиях необходима трансформация служб управления персоналом и их основных функций на основе внедрения инновационного менеджмента в HR. Деятельность современной HR-службы компании связана с решением целого комплекса проблем: планирование трудовых ресурсов; определение потребности в сотрудниках в зависимости от планов развития производства;

создание резерва кадров, подбор претендентов, групп резерва; оценка работы сотрудников; отбор персонала из групп резерва; оформление контрактов с работниками; перевод, увольнение, повышение в зависимости от итогов работы; адаптация и профориентация новых сотрудников в коллективах, введение в производственные процессы; обучение персонала; определение достаточного вознаграждения для привлечения новых кадров и сохранения существующего персонала; подготовка руководящего состава и др.

Успешное решение данных задач невозможно без применения инновационных навыков, постоянного совершенствования методов и программ организации всех этих процессов. При инновационном управлении персоналом от сотрудников требуется особая гибкость мышления, внутренняя потребность творчества, эффективная система восприятия, своеобразная форма самореализации и взаимодействия с социальной системой, высокая инновативная способность. Высокие требования предъявляются и к руководителю, играющему ключевую роль в инновационной деятельности. В зарубежных компаниях для отбора инновационных HR-менеджеров применяют тестирование, направленное на установление соответствия качеств соискателя условиям работы инновационного управляющего. На первом месте в оценке стоят организаторские способности кандидатов, их инициативные качества, не менее важно проявление упорства в достижении целей. Структура персонала инновационной организации представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Квалификационная структура персонала инновационной организации

Тип работника	Описание
Научные работники	Включается целая группа родов занятий, профессий, специальностей, классифицируемых по предмету исследования, роду деятельности в соответствии с разделением труда в науке. В номенклатуре должностей этих специалистов: ведущий научный сотрудник, старший научный сотрудник, научный сотрудник, младший научный сотрудник
Научно-технический персонал	Конструкторы, технологи, механики, исследователи-экспериментаторы и другие работники, занимающиеся воплощением результатов НИР в опытно-конструкторскую и технологическую документацию
Научно-вспомогательный персонал	Работники, выполняющие вспомогательные функции, связанные с проведением НИОКР: работники планово-экономических, финансовых подразделений, патентных служб, подразделений научно-технической информации, научно-технических библиотек; рабочие, осуществляющих монтаж, наладку, обслуживание и ремонт научного оборудования и приборов; рабочие опытно-экспериментальных производств; лаборанты, не имеющие высшего и среднего специального образования
Производственный персонал	Рабочие, участвующие в технологических процессах по изготовлению материальных ценностей или в работах по оказанию произ-

Тип работника	Описание
	водственных услуг, лаборанты всех профессий
Административно-хозяйственный персонал	Служащие: делопроизводители, секретари-референты, хозяйственники, экспедиторы и т. п.

Одной из распространенных проблем в области внедрения инновационных решений становится своевременное выявление и преодоление реального и потенциального сопротивления изменениям со стороны персонала организаций. Также важным элементом инновационного управления является определение реальных потребностей в обучении как профилактика отторжения процесса обучения. Кроме того, инновационные методы и подходы управления персоналом должны учитывать особенности человеческих ресурсов: интеллектуальное развитие людей способность человека к непрерывному развитию, осознание сотрудниками своих целей на данном рабочем месте. Эксперты отмечают, что управление персоналом с каждым годом усложняется и все больше превращается в точную науку. Так что скоро для успешной работы специалисту по HR будет необходим не только аналитический склад ума, но и серьезная подготовка, в том числе в области инновационного менеджмента.

Нововведения в кадровой работе (таблица 11) – это управленческие инновации, под которыми понимается:

- любая деятельность;
- организационное решение;
- процедура;
- метод управления кадровой работой,

существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение способности кадров решать задачи эффективного развития организации в условиях конкуренции.

Таблица 11 – Классификация кадровых инноваций

№ п/п	Признак классификации	Виды кадровых инноваций
1	По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе	<ul style="list-style-type: none"> – профессионально-образовательные нововведения; – нововведения, связанные с поиском и отбором кадров; – кадровые нововведения в процессе труда; – нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров; – нововведения в сфере сокращения персонала и

№ п/п	Признак классификации	Виды кадровых инноваций
		ликвидации кадрового балласта
2	По объектам нововведений и инновационного менеджмента в кадровой работе	<ul style="list-style-type: none"> – кадровые нововведения в отношении отдельных работников; – нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений; – кадровые нововведения, связанные с обеспечением целевых научных и научно-технических программ и проектов; – кадровые нововведения в действующих предприятиях и организациях; – кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны; – нововведения в работе кадровых служб
3	По степени радикальности, масштабности и темпам реализации	<ul style="list-style-type: none"> – кадровые инновации эволюционного и модифицирующего характера; – кадровые инновации радикального (реформистского) характера; – системные и масштабные кадровые инновации; – локальные, частичные кадровые нововведения; – экспресс-нововведения в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки
4	По отношению к элементам механизации управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – нововведения в области оценки развития персонала; – нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала; – нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала; – нововведения в области мотивации развития персонала

Инновационный потенциал персонала организации – способность персонала к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новым методам решения традиционных задач, использованию знаний для

предвидения, практической материализации новшеств. Интегральная оценка инновационного потенциала определяется отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям; отношением руководителей к инновациям и их способностями к работе в изменившихся условиях; состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инновации; уровнем профессиональной и экономической подготовки персонала; состоянием социально-психологического климата трудового коллектива; степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда.

Инновации в организации требуют нововведений в кадрах.

Первая группа этих качеств, характеризующая инновационную готовность человека к работе, включает:

- интеллектуальное развитие и быстроту овладения знаниями;
- профессиональную компетенцию;
- потребность не отставать от жизни;
- творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность;
- способность к разработке программ повышения качества продукции, роста производительности, снижения издержек;
- стремление к рационализации процесса труда, но знание меры; способность к самообразованию и саморазвитию.

Вторая группа характеризует инновационно-мотивационные качества работника:

- самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициативу, работу без понукания, высокое чувство долга;
- работу вопреки препятствиям;
- желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем;
- критический склад ума и высокую степень любознательности;
- энергичность и эффективность труда;
- веру в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата;
- стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде).

Третья группа характеризует инновационное отношение к труду: ориентацию на высокие стандарты качества труда; творческое отношение к работе; уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость ко всем переменам на производстве.

Четвертая группа требований характеризует общечеловеческие и личностные качества работника-новатора:

- знание своих слабых и сильных сторон;
- стремление постоянно набираться опыта;
- наличие здоровых амбиций и стремления к профессиональному росту; стремление обмениваться идеями и опытом.

Опираясь на данный портрет работника с высокими инновационными качествами, можно сформулировать и инновационный портрет коллектива цеха, бригады, завода, фирмы и разработать соответствующие кадровые нововведения. Для оценки уровня развития инновационного потенциала организации могут использоваться различные показатели (таблица 12):

Таблица 12 – Показатели (индексы) оценки инновационного потенциала персонала предприятия

Показатель (индекс)	Содержание показателя
Индекс инновационной интенсивности	<ul style="list-style-type: none"> – интенсивность выработки и усвоения идей; – количество рацпредложений, сертификатов, патентов; – численность персонала, занятого НИОКР; – срок внедрения инноваций
Индекс интеллектуального развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> – доля интеллектуального труда; – уровень креативности работников; – гибкость и адаптивность персонала; – удовлетворенность персонала
Индекс профессионального развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> – опыт выполнения инновационных проектов; – политика поощрения инициативных работников; – степень использования инновационного потенциала персонала
Индекс образовательного уровня персонала	<ul style="list-style-type: none"> – способность персонала усваивать новые знания; – структура персонала по образованию; – уровень самообразования персонала
Индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда	<ul style="list-style-type: none"> – инвестиции; – затраты (в том числе на НИОКР по стадиям инновационного цикла, отбор и обучение персонала); – основной капитал (величина, прирост, износ оборудования); – уровень обновляемости технологий, оборудования, организационных методов
Индекс конкурентоспособности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозная доля инноваций (оборот от проектов/продуктов не старше 3-х лет к общему обороту); – продукция (объем, ассортимент и качество реализованной продукции, в том числе новых видов); – удовлетворенность клиентов;

Показатель (индекс)	Содержание показателя
	– маркетинговые расходы на одного потребителя
Индекс финансовой рентабельности инноваций	– прибыль; – стоимость бизнеса (капитал, ликвидность, оборачиваемость, рентабельность); производительность труда

Инновационный климат является частью общей организационной культуры организации. Чаще всего инновационным климатом понимается комплекс условий, способствующий усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей, в результате человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным и готовым к творческой работе. Инновационный климат – это сложившиеся за определенный период времени условия в окружении организации, влияющие на эффективность ее инновационной деятельности. Инновационный климат подразделяется на микроклимат и макроклимат, т. е. на составляющие микросреды и макросреды предприятия.

Составляющие инновационного макроклимата предприятия подразделяются на четыре основные сферы.

1. Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера (социальная напряженность, доступ к сырьевым, топливным, энергетическим и материально-техническим ресурсам, транспорт, доступ к информационным ресурсам).

2. Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации, наличие НИИ, консалтинговых, инжиниринговых, венчурных и других фирм).

3. Экономическая и финансовая сфера (налоги, льготы на проведение НИОКР, инвестиционный климат на федеральном уровне, наличие заинтересованных в инновационных разработках инвесторов).

4. Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законодательная база, регулирующая проведение НИОКР).

Составляющие инновационного микроклимата предприятия подразделяются также на четыре основные зоны.

1. Зона хозяйствования, сегмент рынка: скорость появления инновации на данном сегменте рынка, уровень конкуренции, отношения с потребителями, поставщиками и партнерами.

2. Зона капиталовложений – инвестиции в развитие новых технологий.

3. Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов.

4. Зона трудовых ресурсов – рынок труда специалистов, менеджеров, высококвалифицированных рабочих.

Создание благоприятного инновационного климата предполагает атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов, «блокирующих» творческие усилия и совместную поисковую работу персонала, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте, использование организационных и психологических инструментов, помогающих «генерировать» новые идеи.

Любые мотивирующие системы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для поддержки инноваторов и инновационного климата организации в целом. Нет систем поддержки – нет инноваторов, нет инноваторов – нет нововведений. Рекомендуемые действия руководителя по формированию инновационного климата представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Условия формирования и развития инновационного климата в организации

№ п/п	Необходимое условие	Возможные действия руководителя
1	Предоставление необходимых ресурсов	Поддержание творческого климата в организации, при использовании достаточных ресурсов времени, умений, информации, финансовых средств
2	Распространение идей внутри организации	Преодоление синдрома «эгоизма владельцев идей», поощрение «перекрестного опыления идей», что способствует лучшему освещению проблем и уменьшению сопротивления инновациям
3	Стимулирование открытых групповых процессов	Поощрение групп людей, связанных с созданием новых продуктов/услуг. Предоставление возможности для работников проектных групп свободно высказывать свое мнение
4	Признание ценных идей	Постоянное признание и оценка заслуг «генераторов идей», людей, выдвигающих идеи
5	Проявление доверия к работникам	Демонстрация признания ценности выдвигаемых идей, способностей работников, их преданности
6	Высокая оценка профессионализма работников	Признание значимости ведущих специалистов организации и уровня их профессионализма, предоставление условий для профессионального роста и самореализации
7	Признание потребности работников в автономии	Поддержание атмосферы свободы творчества, , возможности проявления самостоятельности, инициативы, независимости

№ п/п	Необходимое условие	Возможные действия руководителя
8	Допущение возможности ошибаться	Признание права на ошибку, ненаказуемость за недостижение положительных результатов по объективным причинам
9	Использование децентрализованных методов управления	Передача значительной части решений по вопросам инновационной деятельности на нижние уровни управления, широкое использование делегирования полномочий
10	Уменьшение формализации организационной структуры	Использование реструктуризации, переход при организации инновационной деятельности к структурам проектного типа, виртуальным организациям, целевым группам

В процессе эволюции подходов HR-менеджмента претерпело изменение отношение персонала к своему персоналу. Изменение уровня развития инновационного потенциала персонала представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Уровни развития инновационного потенциала персонала

Позиция организации по отношению к своему персоналу	Уровень развития инновационного потенциала персонала
Персонал – издержки	Низкий
Персонал – один из ресурсов	Средний
Персонал – специфический ресурс (человеческий капитал)	Выше среднего
Персонал – достояние и уникальность	Высокий
Персонал – социальный партнер	Наивысший

По каждому направлению работы с персоналом используются инновационные методы, подходы, технологии.

Вопрос 2. Управление талантами в организации

Инновационное поведение – инициативный тип индивидуального или коллективного поведения, связанный с систематическим освоением социальными субъектами новых способов деятельности в различных сферах общественной жизни либо созданием новых объектов материальной и духовной культур. Необходимость оценивать и прогнозировать возможное инновационное поведение персонала вызвано также потребностью выявлять

категорию инновативно мыслящих людей с высокой инновационной активностью и способностью к генерации и (или) трансформации идей.

Управление талантами – комплекс индивидуализированных управленческих действий для работников с высоким потенциалом. Это стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на привлечение, удержание и развитие самых талантливых сотрудников в компании. Сюда включены: оценка, рекрутинг, обучение, развитие персонала с учетом специфики бизнеса и специализации каждого сотрудника. Основная цель «Управления талантами» – создание команды высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, которые способны принести компании успех в достижении стратегических целей. Алгоритм управления талантами в организации предполагает реализацию следующих шагов:

Первый шаг – анализ внешней среды и ситуации в компании. Компания должна иметь четкое представление о развитии отрасли.

Второй шаг – анализ развития сотрудников в компании.

Третий шаг – анализ активной вовлеченности руководства и менеджеров компании в процесс разработки системы управления талантливыми сотрудниками.

Четвертый шаг – удовлетворённость работой в компании в материальном масштабе.

Пятый шаг – подход к разработке и организации мероприятий по созданию успешную, четкой и эффективной системы развития особо одаренных сотрудников.

Элементы процесса управления талантами включают:

- Информирование;
- Процесс отбора и оценки кандидатов;
- Программа развития сотрудников;
- Планирование карьеры;
- Назначения и продвижения.

Для эффективного управления талантами рекомендуется использовать следующие методы управления талантами:

- 1) Поиск лучшего применения природных дарований каждого сотрудника
- 2) Развитие таланта как профессиональных качеств сотрудников
- 3) Развитие талантов не под следующий управленческий уровень, а не под должность.

4) Мгновенное инвестирование в обнаруженные таланты.

5) Закрывание вакансии и замена слабых менеджеров лучшими талантливыми кандидатами.

1.6 Тема 6. Оценка эффективности функционирования и совершенствования системы управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Виды и методы оценки эффективности управления персоналом.

Вопрос 2. Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом.

Вопрос 3. Оценка социальных результатов управления персоналом.

1.6.1 Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы – ознакомление с понятием эффективности управления персоналом, изучение различных подходов и методов оценки результативности реализации кадровых мероприятий, видов эффективности. Особое внимание рекомендуется уделить осмыслению понятия социальная эффективность реализации кадровых решений.

Вопрос 1. Виды и методы оценки эффективности управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом на предприятии производится на основе трех групп критериальных показателей, которые отражают результаты развития организации в целом, трудовой деятельности и управленческого воздействия.

В современной литературе по проблемам персонала существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью.

Общие показатели эффективности управления персоналом:

1) Показатели эффективности бизнеса в целом: выручка, финансовый результат, рентабельность, фонд заработной платы.

2) Показатели трудовых ресурсов: обеспеченность трудовыми ресурсами, структура и движение трудовых ресурсов, производительность труда.

3) Эффективность управления: организация и мотивация труда, стимулирование труда, равномерность нагрузки персонала.

С помощью данных показателей всесторонне оценивается эффективность. Однако на практике выделяют комплексные методы оценки эффективности управления персоналом. Достаточно широко распространены статистический метод и метод деловой оценки управления персоналом.

Среди методов оценки экономической эффективности можно выделить статистические методы:

1) оценка инвестиций в кадровую службу – отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

2) Показатель расходов по управлению персоналом на одного сотрудника – отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

3) Показатель отсутствия на рабочем месте – сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

4) Показатель удовлетворенности сотрудников – процент работников, довольных своей работой (устанавливается с помощью опросов и анкет);

5) Показатель единства и согласия в организации – определяется по статистическим данным производительности и эффективности труда;

б) Деловая оценка оценивается через производительность труда, которая рассчитывается на единицу сырья, одного сотрудника или единицу зарплаты.

Помимо перечисленного, эффективность программ управления персоналом может оцениваться с помощью показателя скорости бизнес-процессов, увеличение которой свидетельствует об эффективности.

В большинстве случаев оценка количественных показателей проводится в динамике – сравниваются показатели до и после внедрения различных мероприятий по управлению персоналом.

Вопрос 2. Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом.

Все результаты, достигнутые организацией, в первую очередь отражают эффективность деятельности персонала, и в частности, работников службы управления персоналом, обеспечивающих качество рабочей силы. Основная цель службы управления персоналом – обеспечение качества персонала, адекватного требованиям внутренней и внешней среды организации, используя современные знания, методы и рекомендации по реализации функций, а также весь потенциал работников и команд. Это обобщенные стратегические показатели эффективности системы управления персоналом и персонала, аналогичные конечным целям организации (стратегическим и тактическим), такие, как рентабельность активов предприятия, производительность (оборачиваемость) активов предприятия, издержки на единицу реализованной продукции (продаж), производительность живого труда, рост объемов продаж, рост доли на рынках и другие.

Для оценки персонала используется ряд показателей измерения производительности и качества труда в различных подразделениях, в том числе в отделе кадров (ОК). Перечень показателей, отражающих результаты деятельности службы управления персоналом, можно представить следующим образом:

1. Количество выписанных уведомлений об изменении оплаты на одного работника отдела кадров: Увып / Чок.

2. Объем расходов по найму на одного принятого на работу: Рнайм / Чнайм.

3. Численность производственного персонала фирмы, находящегося на обслуживании одного работника ОК: Чпп / Чок.

4. Объем продаж или чистой продукции фирмы, приходящийся на одного работника ОК (важна динамика этого показателя, тенденции его изменения и необходимость знать, учитывать и соотносить достижения фирмы с деятельно-

стью функционального подразделения): Опродежи / Ч.

5. Качество отбора персонала – количество опрошенных и принятых работников, отнесенное к количеству принятых.

6. Уровень затрат по смете ОК (издержки на содержание персонала ОК и на программы развития персонала) в общем объеме вспомогательных расходов фирмы.

7. Уровень исполнительской дисциплины работников ОК: среднее время просрочки по документам, отработанным с нарушением сроков.

8. Уровень травматизма: потери времени из-за травм, соотнесенные с общим количеством отработанных персоналом фирмы часов. Этот показатель определяет и уровень безопасности труда.

9. Средний уровень почасовой оплаты труда: соотношение расходов на оплату труда и общего количества отработанных часов. Использование в качестве числителя различных показателей, связанных с оплатой и стимулированием труда, в том числе выплаты материального и нематериального характера, позволяет определить динамику развития отдельных элементов и направлений оплаты и стимулирования труда.

10. Уровень продуктивности инновационного поведения, творческой инициативы в коллективе ОК и фирме в целом: соотношение количества внесенных и принятых предложений по совершенствованию различных сфер деятельности подразделений и фирмы в целом. Продуктивность инноваций может быть определена и как размер экономии затрат или роста прибыли за счет предложений работников, отнесенный к числу предложений или работников.

Показатели, отражающие экономию за счет мероприятий, направленных на повышение качества персонала.

Можно выделить целый ряд показателей, отражающих экономию, получаемую организацией за счет мероприятий, направленных на повышение качества персонала и качества трудовой жизни:

1. Относительную экономию (условное высвобождение) численности работающих (Эч) за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников по следующей формуле:

$$\text{Э}_ч = \frac{\text{Ч}_{\text{нв}} \times \text{Р}_{\text{нв}}}{100} \quad (1)$$

при

$$\text{Р}_{\text{нв}} = \frac{\text{Р}_{\text{нв}2} - \text{Р}_{\text{нв}1}}{\text{Р}_{\text{нв}1}} \times 100, \quad (2)$$

где Ч_{нв} – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

Р_{нв} – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

Р_{нв1}, Р_{нв2} – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

2. Экономия за счет снижения трудоемкости по формуле:

$$\Theta_{\text{ч}} = \frac{\sum(t_1 - t_2)B_2}{\Phi_{\text{д}} \times K_{\text{н.б.}}} \times 100, \quad (3)$$

где t_1, t_2 – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятия, нормо-час;

$\Phi_{\text{д}}$ – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный);

B_2 – годовой объем производства после внедрения;

$K_{\text{нб}}$ – коэффициент выполнения норм в базисном году.

3. Экономия (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:

$$\Theta_{\text{ч}} = \text{ч}_1 \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ч}_2, \quad (4)$$

где ч_1 и ч_2 – численность работающих до и после внедрения;

P – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

4. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:

$$\Theta_{\text{с}} = \sum_{i=1}^{n-1} P_{\text{т}} \left(1 + \frac{K_{\text{т}2}}{K_{\text{т}1}}\right), \quad (5)$$

$P_{\text{т}}$ – количество видов ущерба.

5. Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма:

$$\Theta_{\text{н}} = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{\text{н}i}, \quad (6)$$

где H_1 и H_2 – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$$\sum_{i=1}^n P_{\text{н}i}$$

– средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых:

$P_{\text{н}1}$ – выплата по временной нетрудоспособности;

$P_{\text{н}2}$ – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

$P_{\text{н}3}$ – выплата пенсий при уходе за инвалидом;

$P_{\text{н}4}$ – затраты на медицинское оборудование и медикаменты;

$P_{\text{н}5}$ – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы;

$P_{\text{нп}}$ – другие;

n – всего видов затрат.

Анализ движения персонала

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям:

1. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{ооб}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (7)$$

2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (8)$$

3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных по всем причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обу}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (9)$$

4. Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{ноб}} = \frac{Ч_{\text{ун}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (10)$$

5. Коэффициент текучести персонала – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

1. Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Смена кадров происходит практически в любой фирме. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой,

нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя и компании в деловом окружении.

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются годами наработанные связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и налаженных контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Сам по себе показатель текучести в разных фирмах оценивают неодинаково: где-то считают поводом для беспокойства текучесть ниже 10 %, а где-то – выше 3 %. Точка зрения на этот показатель зависит от того, как руководство фирмы представляет разумное соотношение между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма, застоя.

6. Коэффициент стабильности кадров определяется в соответствии со следующей формулой:

$$K_{ск} = \frac{1 - P_v}{P_n + P}, \quad (11)$$

где P_v – количество уволившихся по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины;

P_n – численность вновь принятых работников;

P – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших и принятых на работу работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.

Анализ динамики и уровня производительности труда

Производительность труда определяется объемом продукции (работы), произведенной работником в единицу времени. Объем продукции может быть рассчитан по валовой, товарной, условно чистой продукции и другим показателям. Отработанное время исчисляется в человеко-днях, человеко-часах, в среднесписочной численности работников 1.

Делением объема продукции на число отработанных рабочими человеко-часов или человеко-дней определяется показатель часовой или дневной производительности труда.

Делением же объема продукции, выпущенной за месяц, квартал, год, на

соответствующую среднесписочную численность работников промышленно-производственного персонала получаем месячную, квартальную, годовую производительность труда.

Таким образом, уровень производительности труда (ПТ) оценивается путем деления объема продукции (ОП) на единицу отработанного времени (Т) или численность работников (Р):

$$\begin{aligned} \text{ПТ} &= \frac{\text{ОП}}{\text{Т}}; \\ \text{ПТ} &= \frac{\text{ОП}}{\text{Р}}. \end{aligned} \quad (12)$$

Изменение уровня производительности труда (его динамика) определяется как отношение уровня производительности труда отчетного периода к базовому или плановому. Этот показатель характеризует процент ее роста или снижения в отчетном периоде. Сравнением планового и базового уровней производительности труда исчисляется предусмотренный планом процент ее роста, а сравнением фактического и базового уровней – процент отклонения производительности труда по отношению к уровню прошлого года.

Различают три метода измерения производительности труда: 1) натуральный, 2) стоимостной и 3) трудовой, в зависимости от единиц измерения количества произведенной продукции (соответственно: 1) штуки, тонны, метры и т. п., 2) денежное выражение объема валовой продукции, 3) нормированное рабочее время).

В экономическом анализе часто используются такие показатели, как индекс затрат рабочего времени (трудоемкости) и индекс производительности труда.

Индекс затрат рабочего времени ($J_{вр}$) отражает снижение затрат рабочего времени (трудоемкости) на единицу продукции и рассчитывается по формуле:

$$J_{вр} = \frac{\sum q_1 \times t_1}{\sum q_1 \times t_0}, \quad (13)$$

где $\sum q_1$

– объем продукции, произведенной в отчетном периоде в соответствующих единицах измерения;

t_0 и t_1 – затраты времени на единицу продукции в базовом и отчетном периодах.

Индекс производительности труда ($J_{прт}$) – это величина, обратная индексу затрат рабочего времени, рассчитываемая по формуле:

$$J_{прт} = \frac{\sum q_1 \times t_0}{\sum q_1 \times t_1}, \quad (14)$$

где Σq_1

– объем продукции, произведенной в отчетном периоде, в соответствующих единицах измерения;

t_0 и t_1 – затраты рабочего времени соответственно в базовом и отчетном периодах на единицу продукции.

$$J_n = \frac{\Sigma q_1 \times \Pi}{\Sigma P_1} \times \frac{\Sigma q_0 \times \Pi}{\Sigma P_0},$$

$$J_n = \frac{B_1}{B_0},$$

(15)

Для определения изменения производительности труда широко применяется индекс, основанный на сопоставлении выработки продукции на одного работника в отчетном и базовом периодах, в денежном выражении в сопоставимых ценах:

где q_0 и q_1 – объем продукции в натуральном выражении соответственно в базовом и отчетном периодах;

Π – сопоставимая цена (норматив чистой продукции) на единицу продукции;

P_0 и P_1 – среднесписочная численность в базовом и отчетном периодах;

B_0 и B_1 – выработка товарной (валовой) продукции в сопоставимых ценах предприятия на одного работника промышленно-производственного персонала (или рабочего) соответственно в базовом и отчетном периодах.

где $\sum_{i=1}^n \bar{P}_T$

– среднегодовой ущерб от текучести кадров;

P_{T1} – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

P_{T2} – ущерб от недополучения продукции от новичков;

P_{T3} – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

P_{T4} – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

P_{Tp} – другие расходы, связанные с текучестью;

K_{T2} – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

K_{T1} – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии.

Вопрос 3. Оценка социальных результатов управления персоналом

Социальная эффективность управления персоналом – это степень применения возможностей и потенциала каждого сотрудника для достижения целей

предприятия. Социальная эффективность управления персоналом может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров. Понятие социальной эффективности подразумевает гармоничное развитие каждого сотрудника как личности, повышение его профессионализма, формирование благоприятного психологического климата, стимулирование социальной активности и здорового образа жизни.

Изучение вопроса предусматривает рассмотрение понятия деловой оценки персонала. Деловая оценка персонала представляет собой процесс фиксации характеристик работников в соответствии с требованиями, выдвигаемыми им нормативами для их должности и использования рабочего времени. Это – эффективный кадровый инструмент, который позволяет работодателю решать достаточно большое количество оперативных и глобальных кадровых задач, обеспечивая эффективное управление бизнес-процессами, связанными со штатом.

Для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами можно также использовать две группы показателей.

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
 - доля административного персонала к общей численности работников;
 - число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника;
 - возрастная структура персонала;
 - образовательная структура персонала;
 - половая структура персонала;
 - структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала;
 - коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
 - показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год).

2. Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

- расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета кадровой службы;
- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;
- время заполнения вакансии работника в организации;

- объем расходов по найму всего, в том числе на одного принятого сотрудника;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- уровень качества трудовой жизни – результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т. д.;
- число уволенных из компании по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);
- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах.

1.3.2 Методические материалы по теме 5

Материалы по теме представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- презентацию.

1.3.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, с. 39–57, 3, 4, с. 111–124; 8].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

2.1 Тема 1. Введение в Управление человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.1.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах управления человеческими ресурсами. Студенты должны знать и понимать эволюцию подходов к появлению персоналоманеджмента, основные понятия и категории из области управления персоналом. Уметь проводить оценку места и роли управления персоналом в системе управления организацией, используя различные методы и подходы.

В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы студентов под контролем преподавателя: разбор кейс-ситуаций, выполнение тестовых заданий, выполнение практических упражнений.

Задание 1

Задание: Проведите анализ предлагаемой кейс-ситуации «Проблемы управления результативностью компании X» (рассматривается в письменном виде).

Компания X специализируется на производстве химических реагентов и является крупнейшим производителем в регионе. Долгое время руководство не беспокоилось относительно результативности и оптимизации затрат, поскольку компания была обеспечена заказами и все затраты передавались заказчику по фактической стоимости. Однако изменение бизнес-ситуации вынудило собственников сменить руководителя и определить приоритетной задачей совершенствование управления.

Новый генеральный директор столкнулся с рядом проблем. Главной проблемой стала низкая мотивация всех менеджеров на выполнение производственных и экономических заданий, с одной стороны, и их нежелание вникать в производственные вопросы и мыслить категориями бизнес-целей – с другой. Каждый руководитель фокусировался исключительно на задачах своего подразделения, выполнении плана и освоении бюджета.

Отсутствие командной работы, оперативной реакции на ситуацию, разобщенность и размытость ответственности служили сильными преградами совершенствованию бизнес-процессов и повышению результативности. Персонал в этих условиях мог позволить поспать не рабочем месте (работа круглосуточная), отсутствовать на работе без уважительных причин, нарушать технику безопасности и игнорировать ряд должностных обязанностей.

Другой серьезной проблемой явились регулярные крупные хищения персоналом реагентов для последующей их продажи недобросовестным конкурентам, которые в последующем продавали реагенты заказчикам по более низкой, чем компания X, цене. Все это отрицательно влияло на имидж компании и ее экономические показатели.

В этих условиях об эффективной политике можно было только мечтать, рутинные проблемы и особенности мотивации руководства лишали возможности достижения целей развития и расширения доли регионального рынка.

Для ликвидации этих проблем генеральный директор принял решение:

- фиксировать ясные цели в документах, определить для них показатели;
- установить видеонаблюдение для профилактики хищений;
- проводить разъяснительные работы с менеджерами и специалистами

Однако при внедрении изменений руководство столкнулось с сопротивлением линейных менеджеров, специалистов и рядового персонала. Камеры видеонаблюдения ломали и заклеивали, теряли с них информацию. Нежелание работать результативно объясняли устаревшим оборудованием, нехваткой техники и некачественным ремонтом. Все вдохновенно старались переложить ответственность за результаты на других.

Из бесед с персоналом был составлен перечень псевдопричин низкого качества работы и отговорок:

- «мы всегда так работали»;

- «сначала мы старались, но...»
- «я за это не отвечаю»;
- «у меня нет времени»;
- есть более важные проблемы»;
- «у нас и так много работы»;
- «еще одна затея, которая долго не продлится».

Вопросы:

1. Какой кадровой политики придерживается новое руководство компании?

Выделите ее преимущества и недостатки.

2. Какие действия необходимо предпринять для повышения результативности работы персонала?

3. Какие действия позволят руководству сломить сопротивление изменениям?

Определите факторы, поддерживающие принятие изменений и блокирующие их.

Задание 2

Ситуационное задание.

Расположите источники набора персонала в зависимости от указанных целей: «временная занятость», «подбор технического персонала», «подбор специалистов», «подбор административных служащих низшего звена».

- 1) местная газета;
- 2) кадровое агентство;
- 3) журнал;
- 4) образовательные учреждения;
- 5) государственные службы занятости.

Аргументируйте Ваш выбор. Перечислите проблемы, с которыми можно столкнуться при принятии решения.

Задание 3

Выполнить тестовые задания

1. Структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей.

- А) аналитическая структура;
- Б) статистическая структура;
- В) общая структура;
- Г) частная структура.

2. Трудовой потенциал работника – это

А) это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Б) население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда первой и второй групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетру-

доспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике;

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

3. По признаку участия в производственном или управленческом процессе выделяют:

А) лиц, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации;

Б) экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.;

В) руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

4. Основной состав квалифицированных работников предприятия – это:

А) персонал;

Б) кадры;

В) работник;

Г) штатный состав работников организации.

5. Данная структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и должностей

А) статистическая структура;

Б) аналитическая структура;

В) штатная структура персонала;

Г) ролевая структура.

Задание 4

Выбрать тему для подготовки эссе и обсуждения на «круглом столе».

– Кадровый аспект разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и риска, повышенной турбулентности.

– Ваше мнение по поводу высказывания: «Суть бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль. Если у тебя проблемы с первым – об остальных можешь забыть» Ли Якокка.

2.1.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1 [1, 2, с. 47–59, 3, 4].

2.2 Тема 2. Характеристика основ управления персоналом как системы
Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.2.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Целью проведения практического занятия является необходимость уяснения положения, что управление персоналом является системой, ориентированной как на внутреннюю, так и на внешнюю среду. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области проектирования систем управления персоналом, управления отбором, развитием, адаптацией, карьерным развитием персонала. Студенты должны овладеть

навыками подбора и развития персонала, проведения адаптации и развития персонала с использованием различных технологий.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелен на развитие управленческого мышления, умения использовать теоретические модели, подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

Задание 1

Функция «Мотивация персонала». Проанализируйте любые две из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса (рекомендуемый алгоритм анализа).

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности – стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Задание 2. Определите, какие из предложенных направлений менеджерской деятельности каким функциям управления соответствуют. Заполните таблицу 15, используя информацию из таблицы 16.

Таблица 15 – Таблица для заполнения

Функция управления	Порядковые номера соответствующих направлений менеджерской деятельности (из таблицы)
Планирование	
Организация	
Контроль	
Работа с кадрами	

Таблица 16 – Перечень направлений деятельности менеджера

№ п/п	Перечень направлений деятельности менеджера
1	Подбор персонала
2	Стандарты выполнения
3	Организационно-функциональная структура
4	Измерение результатов
5	Выделение ресурсов
6	Развитие потенциала персонала
7	Вознаграждение и наказание за результаты
8	Должностные инструкции
9	Установление методов работы
10	Мотивирование персонала
11	Корректировка действий
12	Устав организации
13	Формирование миссии
14	Управление изменениями
15	Прогнозирование развития объекта
16	Координация эффективных действий
17	Определение сфер взаимодействия и ответственности
18	Измерение степени продвижения к целям проекта

Задание 3

Определите, какие из приведенных примеров управленческих решений в области управления персоналом относятся к стратегическим? Укажите верные номера утверждений

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Р. А. Тараненко произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 7. Инженера Н. С. Калинина направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2023 года.

№ 8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 9. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 10. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 11. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

Задание 4

Представьте себе, что Вы являетесь менеджерами организации, персонал которой можно ранжировать по четырем типам включения человека в организацию, представленную на рисунке 8 «Матрица типов включения человека в организацию».

Разделяет



Рисунок 8 – Матрица типов включения человека в организацию

Задание: Выберите любой тип адаптации и ответьте на поставленные ниже вопросы

1. Поставили ли Вы представителя данного типа включения человека в организацию на руководящую должность, или он был бы только исполнителем? Ответ поясните.

2. Какому стилю руководства, на Ваш взгляд будет отдавать предпочтение человек данного типа?

3. Какие условия необходимо создать работникам, относящимся к данному типу, в целях раскрытия их творческого и профессионального потенциала?

4. Какие виды работ нельзя доверять человеку данного типа. Почему?

Задание 5. Выполните предлагаемые тестовые задания по теме:

1. Система работы с персоналом включает следующие элементы:

а) Подбор и оценка персонала, расстановка и адаптация, теория организации и принятия решений.

б) Административные и социально-психологические методы, стиль управления, персонал.

в) Подбор персонала, расстановка, оценка, адаптация, обучение.

г) Кадровая политика, наем, собеседование, движение кадров и обучение.

2. Норма управляемости выше на следующих уровнях иерархии управления:

а) На низших уровнях.

б) На средних уровнях.

в) На высших уровнях.

3. Лидерство – это

а) Психологическая характеристика взаимоотношений в группе.

б) Социальная характеристика.

в) Харизматическая особенность.

4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный на

а) Соотношение результатов деятельности кадровой службы и других подразделений.

б) Соизмерение затрат и результата, связанных с деятельностью кадровых служб.

в) Соотношение результатов деятельности кадровой службы с итогами деятельности организации в целом.

5. Ресурс внутриорганизационной карьеры обычно выше:

а) в крупных организациях;

б) на малых предприятиях;

в) на средних предприятиях.

6. Методы управления персоналом:

а) Самообследование, интервьюирование, анкетирование.

б) Параметрические, матричные, экспертно-аналитические, административные.

в) Организационные, административные, экономические, социально-психологические.

г) Экономические, авторитарные, инноваторские.

7. Структура персонала предполагает следующие виды структур:

а) Производственная, управленческая, социальная, информационная.

б) Организационная, штатная, техническая, социальная.

в) Организационная, ролевая, штатная, социальная, функциональная.

г) Коммуникационная, ролевая, штатная, технологическая.

8. Превентивная кадровая политика предполагает:

а) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;

б) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды,

в) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий.

9. Социальная структура персонала отражает:

а) Распределение персонала по уровням квалификации, полу, стажу, возрасту.

б) Соотношение представителей различных специальностей.

в) Распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей.

г) Соотношение отдельных групп работников.

10. Определите, какие из перечисленных ниже методов управления персоналом относятся к административным:

а) Издание приказов, указаний, распоряжений.

б) Экономическое стимулирование, разработка должностных инструкций.

в) Формирование социально-психологического климата, карьерного роста.

г) Страхование, формирование организационной структуры.

11. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия

а) Административные.

б) Экономические.

в) Социально-психологические.

12. Профессиональная адаптация это:

а) Адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;

б) Полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) Адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

13. Персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия (организации) и включает:

а) Менеджеров всех уровней управления, а также служащих;

б) Только кадровых работников;

в) Только служащих и обслуживающий персонал;

г) Производственный и управленческий персонал.

2.2.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2 [1, 2, 3, 6, 8, 9, с. 48–67].

2.3 Тема 3. Человеческий фактор в трудовой деятельности

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.3.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний о понятии «человеческий фактор» и его влиянии на эффективность деятельности организации. Студенты должны уметь выявлять отличительные особенности человеческого фактора от других факторов производства. Демонстрировать

навыки использования стратегических и оперативных подходов к оценке роли человеческого фактора в организации.

Задание 1

Определите последовательность действий для разработки функциональной стратегии – стратегии управления персоналом в организации для достижения стратегических целей. Расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке (проранжируйте) (таблица 17).

Таблица 17 – Последовательность этапов разработки стратегии

Действия	Порядок действий
А. Определение конкурентной стратегии компании	
Б. Разработка плана стратегических действий по управлению персоналом	
В. Разработка стратегии управления персоналом	
Г. Определение миссии организации	
Д. Анализ действующей стратегии управления персоналом	
Е. Постановка задач по развитию фирмы	
Ж. Разработка корпоративной (типовой) стратегии компании	
З. Проведение анализа внутренней среды организации	
И. Стратегический контроль	
К. Анализ среды непосредственного окружения	
Л. Оценка структуры персонала	
М. Реализация стратегии	
Н. Изучение среды косвенного влияния фирмы (макроокружения)	
О. Построение «дерева целей»	
П. Анализ системы управления персоналом	

Задание 2

Мотивация работников на различных этапах трудовой карьеры.
Заполните таблицу 18.

Таблица 18 – Мотивация работников на различных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Результат завершения карьеры
ДО 25 ЛЕТ	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психологические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели		
ОТ 25 ДО 35 ЛЕТ	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки		

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Результат завершения карьеры
ОТ 35 ДО 50 ЛЕТ	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению		
ОТ 50 ДО 60 ЛЕТ	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно		

Задание 3. Основные области деятельности специалистов по управлению персоналом.

Выделите не менее десяти основных направлений деятельности специалистов кадровой службы и линейных руководителей (таблица 19).

Таблица 19 – Основные области деятельности специалистов по управлению персоналом

Основные области деятельности специалистов по управлению персоналом	Что делают специалисты по управлению персоналом	Что делают линейные руководители
1. Набор и отбор персонала	Разрабатывают политику и процедуры для справедливого набора и отбора кадров, чтобы содействовать реализации корпоративной стратегии. Проводят собеседования или мониторинг собеседования	Проводят собеседования
2. Профессиональное обучение и развитие	Участвуют в планировании профессионального обучения	
3. ... 10.		

Задание 4

Рассмотрите предлагаемые кейс-ситуации развития взаимоотношений между подчиненными

Ситуация 4.1. Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзято, необъективно. Для вас это полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело.

Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?

Ситуация 4.2. В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала – 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение.

Как можно выйти из подобной ситуации?

Ситуация 4.3. В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла – таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге.

– Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

– Оцените данную ситуацию, используя теорию транзактного анализа Э. Берна (теорию эго-состояний). Определите, какие эго-состояния используются в данном конфликте, к чему это приводит, как следует изменить транзакции для исключения развития конфликта.

Задание 5

Опишите квалификационную структуру персонала инновационной организации, заполнив столбик 2 «Описание» категории типа работника (таблица 20).

Таблица 20 – Характеристика типов работников

Тип работника	Описание
Научные работники	
Научно-технический персонал	
Научно-вспомогательный персонал	
Производственный персонал	
Административно-хозяйственный персонал	

2.3.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3 [2, с. 56–69, 3, 6 с. 67–90, 8].

2.4 Тема 4. Технологии управления персоналом организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.4.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным аспектам разработки и внедрения технологий управления персоналом, возможностям использования технологий в области подбора, развития, адаптации персонала.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах использования технологий управления персоналом. Студенты должны овладеть навыками использования и реализации различных технологий управления персоналом.

Задание 1

Тестовые задания по теме:

1. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии.

- а) органический подход;
- б) экономический подход;
- в) процессный подход.

2. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- а) обеспечение единства руководства;
- б) соблюдение строгой управленческой вертикали;
- в) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля;

г) все ответы правильные.

3. Применения игровой механики в не игровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей:

- а) реферальный рекрутинг;
- б) геймификация;
- в) социальный рекрутинг.

4. Введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности – это...:

- а) интернет-сорсинг;
- б) основная идея грейдинга;
- в) геолокация;

г) совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в ходе деятельности практически или мысленно взаимодействует.

5. Инструмент стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии – это...

- а) система сбалансированных показателей;
- б) технология постановки целей SMART;
- в) управление по целям – MBO (Management by objective);

6. Условия эффективности экономического подхода к управлению персоналом:

- а) производство одного и того же продукта;
- б) самоуважение;
- в) самоактуализация.

7. Среди основных тенденций в сфере управления персоналом, являющихся главными причинами смены управленческих HR-технологий являются:

- а) глобализация экономики и обострение конкуренции;
- б) демографические процессы: снижение рождаемости и рост числа пенсионеров;

в) рост расходов на персонал, открытость рынков труда и свобода перемещения во многих регионах и странах;

г) все ответы верные

8. Процесс сбора информации, поиска и найма персонала используя социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место:

- а) реферальный рекрутинг;
- б) геймификация;
- в) социальный рекрутинг

9. Передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику:

- а) менторинг;
- б) ментор;
- в) супервизия.

10. Профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования,

так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования – это...

- а) Job Shadowing – «рабочая тень», «бытие тенью»;
- б) супервизия;
- в) менторинг.

Задание 2

Проведите разбор кейс-ситуаций по использованию технологий коучинга
Ситуация А

В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите:

По каким признакам Вы можете определить неформального лидера?

Ситуация Б

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 55 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация В

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Вы вызываете обоих и говорите:

Задание 3

Рассмотрите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала. Результаты представьте в виде таблицы

Задание 4

Рассмотрите особенности использования технологии формирования резерва кадров на примере кейс-ситуации «Создание кадрового резерва на предприятии».

Петр Иванович Штыков руководит швейной фабрикой в течение 12 лет. Через три года он собирается выйти на пенсию. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что швейная фабрика переживает не лучшие времена: объемы производства падают, устаревшее оборудование требует замены, высокая текучесть кадров. Петр Иванович рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность Александра Калинина, Ирины Григорьевой и Игоря Архипова, но не может сделать свой выбор (таблица 21).

Таблица 21 – Характеристика кандидатов на должность

	А. Калинин	И. Григорьева	И. Архипов
1	2	3	4
Возраст	37	40	54
Образование	высшее, инженер-экономист	высшее, инженер-технолог	высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (5 лет)	Главный технолог (11 лет)	Главный инженер (1 год)
Опыт работы	3 года - ген. директор ТОО «Горизонт» - (установка металлических дверей). 5 лет - служба в ВС, экономист.	1 год - зам. главного технолога, 3 года - нач. цеха, 3 года - инженер по снабжению, 3 года - инженер-технолог (завод "Стрела").	4 года - главный инженер, 5 лет - нач. производства, 4 года - нач. цеха, 3 года - бригадир, 6 лет – токарь (Завод металлоконструкций).
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы

1. Кого бы вы посоветовали Петру Ивановичу в качестве преемника?

Почему?

2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

2.4.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5 [1, 3, с. 44–59, 4, 10, с. 67–89].

2.5 Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.5.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об использовании инновационного подхода в управлении персоналом. В результате изучения темы студенты должны знать и уметь использовать инновационные решения по различным направлениям в области управления человеческими ресурсами, знать специфику управления творческими коллективами, особенности развития талантов и реализации принципов творческого менеджмента. При изучении данной темы студенты должны получить навыки исполь-

зования различных техник оценки инновационного климата и инновационного потенциала компании, использования показателей оценки инновационной активности персонала.

Задание 1. Дайте определение основных элементов, определяющих инноватику как область научных знаний:

- предмет исследования;
- область исследования;
- цели и задачи исследования

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;
- фактическое влияние на динамику производства в различных фазах делового цикла;
- подъем деловой активности;
- деловой цикл;
- жизненный цикл продукта;
- инновационный процесс;
- закономерности долгосрочного технико-экономического развития;
- методы повышения инновационной активности;
- принципы управления инновационной деятельностью;
- управление процессами коммерциализации новшества.

Задание 2. В чем состоят различия инновационных и стабильных процессов? Сравните их по следующим параметрам:

- конечная цель;
- пути достижения цели;
- риск при достижении цели;
- тип процесса;
- управляемость, возможность планирования;

Задание 3

Используя методику причинно-следственных связей – диаграмму Исикавы, выявить и оценить ключевые проблемы в области системы управления человеческими ресурсами изучаемого предприятия (организации).

Задание 4

На предприятиях важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности его сотрудников, поскольку существует множество факторов, блокирующих новаторство (возможность потерять статус, неспособность выполнять новую роль в будущем). Мероприятия могут иметь разную направленность сти-

мулов. Их следует ориентировать на разные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу 22.

Таблица 22 – Мероприятия по стимулированию

Группы сотрудников	Цель	Содержание мероприятий, обеспечивающих	
		моральное стимулирование	материальное стимулирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		
ИТР и рабочие производственных подразделений, участвующие в создании новшеств	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		
Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям		

2.5.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5 [1, 2, с. 70–98, 3, с. 57–69, 4, 10, с. 44–79].

2.6 Тема 6. Оценка эффективности функционирования и совершенствования системы и технологии управления персоналом организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.6.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Важной целью изучения данной темы является получение навыков использования различных техник оценки результативности деятельности персонала и функционирования всей системы управления персоналом в целом

При изучении данной темы студенты должны ориентироваться в возможности использования общих показателей эффективности персонала и службы управления персоналом в целом, знать перечень основных критериев и показателей оценки и условия их использования.

Задание 1

Приведите 10 примеров ключевых показателей эффективности деятельности персонала.

Задание 2

Перечислите известные Вам методы и подходы оценки эффективности деятельности персонала. Отметьте достоинства и недостатки отдельных из них

Задание 3

Подготовиться к обсуждению на семинаре. Вопросы для обсуждения:

1. Критерии оценки социальных результатов.
2. Виды эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
3. Методы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
4. На основании какой информации может проводиться оценка эффективности СУПО.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. Предусмотрен опрос с оцениванием ответов по 5-балльной системе. Вопросы 2 и 3 объясняются преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала. Оценки за участие в семинаре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы семинара.

Задание 4

Рассмотрите приведенную кейс-ситуацию по использованию технологии оценки персонала

Задание 2. Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию: Практическая ситуация «Система оценки»

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, 5 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? Изобразите в виде «дерева целей»
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?
3. Какой кадровой политики следует придерживаться?

2.6.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5 [2, с. 67–78, 3, с. 57–69, 4, 6].

3. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполнение курсовой работы студентами направления 38.03.02 Менеджмент по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» предусмотрено учебным планом данного направления, рассматривается как вид учебной работы и выполняется в пределах часов, отводимых на самостоятельную работу при ее изучении.

Курсовая работа предполагает проведение большого объема самостоятельной работы по изучению учебной, научной, справочной, нормативно – правовой, статистической литературы. Целесообразно использовать информацию из статистических сборников, экономические обзоры, публикуемые в периодической печати, данные отчетности конкретных предприятий. По ходу изложения материала обязательно должно быть ссылки на используемый источник. Вопросы, связанные с выбором темы курсовой работы, ее корректировкой, подготовкой плана, подбором литературы согласовываются с преподавателем кафедры – руководителем, отвечающим за весь период подготовки, написания и защиты курсовой работы. Выбор темы курсовой работы осуществляется студентом самостоятельно с учетом возможности получения исходной информации по конкретному предприятию, своих научных интересов, перспектив дальнейшего использования собранного и обработанного материала при подготовке выпускной дипломной работы. Ориентировочный перечень тем курсовых работ приводится ниже.

Примерная тематика курсовых работ (обязательно выполняется на примере конкретного предприятия) по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Зарубежный опыт формирования и реализации системы управления человеческими ресурсами и возможности его использования на российских предприятиях.
2. Роль кадрового аудита в формировании кадровой политики организации (предприятия).
3. Социальная ответственность бизнеса как инструмент совершенствования политики управления человеческими ресурсами предприятия.

4. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.
5. Оценка условий, влияющих на кадровую политику предприятия.
6. Анализ практики разработки отдельных элементов кадровой политики в современных условиях.
7. Разработка кадровой политики организации (предприятия).
8. Развитие кадрового потенциала предприятия как элемент кадровой политики.
9. Анализ критериев эффективности и результативности политики управления человеческими ресурсами организации.
10. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
11. Определение и планирования потребности в трудовых ресурсах.
12. Организация планирования затрат на персонал.
13. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.
14. Рекрутинг в системе управления человеческими ресурсами.
15. Аудит методов и критериев отбора персонала в процессе обеспечения организации кадрами.
16. Планирование процесса обучения и развития персонала.
17. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.
18. Значение кадрового маркетинга для эффективности реализации управления персоналом.
19. Планирование и кадровый аудит в деятельности современной компании.
20. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой.
21. Использование адаптационных программ в деятельности предприятия.
22. Связь аудита развития персонала с оценкой стоимости персонала организации.
23. Особенности кадрового планирования в современной организации
24. Резерв руководства как подход к планированию карьеры.
25. Стратегический ассесмент и его роль в совершенствовании кадрового потенциала компании.
26. Роль увольнения в реализации кадровой политики
27. Мотивационные программы (методы, формы, подходы) в организации.
28. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации работы с персоналом.
29. Аудит безопасности труда как элемент управления человеческими ресурсами.
30. Компенсационный пакет в кадровой политике.
31. Процесс кадрового планирования в организации.
32. Кадровый аудит и его роль в организации кадрового планирования в организации.
33. Роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей и стратегической карте.

34. Качественные и количественные аспекты определения потребности в персонале при формировании кадровой политики организации.

35. Разработка содержания труда персонала определенных категорий и его использование в кадровом планировании.

36. Формирование и совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда.

37. Совершенствование планирования высвобождения, сокращения персонала.

39. Оптимизация социально-профессиональной и квалификационной структуры персонала организации.

40. Разработка проекта совершенствования использования персонала организации.

41. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала как направления реализации кадровой политики

42. Решение кросс-культурных проблемы управления человеческими ресурсами в кадровой политике российских организаций

43. Исследование удовлетворенности трудом как фактора эффективности кадровой политики

44. Управление лояльностью персонала как фактор совершенствования процесса управления человеческими ресурсами (основные требования, критерии оценки, методы формирования, проблемы и ограничения).

45. Использование мотиваторов и демотиваторов в управлении человеческими ресурсами.

46. Развитие внутрикорпоративного обучения: задачи, возможности ограничения.

47. Конфликт-менеджмент как технология управления в кадровой политике организации.

48. Медиативная компетентность руководителя (возможности посредничества руководителя в организационных конфликтах) как условие реализации кадровой политики

49. Управленческая обратная связь как метод совершенствования организационной коммуникации и повышения эффективности кадровой политики.

50. Нововведения в организации и их влияние на поведение сотрудников, преодоление потенциального и реального сопротивления изменениям при реформировании организации

51. Влияние инновационных персонал-технологий на эффективность работы с персоналом

52. Возможности использования технологии бенчмаркинга как элемента управленческого процесса при формировании системы управления персоналом

Алгоритм подготовки курсовой работы включает:

- выбор темы;
- подбор и изучение необходимой литературы по выбранной теме;
- разработку плана работы и согласование его с преподавателем;
- написание курсовой работы;
- сдачу на проверку руководителю;

– защиту.

Выбор темы курсовой работы осуществляется произвольно. Желательно, чтобы темы в группе не повторялись. Курсовая работа сочетает в себе теоретические вопросы и практические разработки. Должна разрабатываться на конкретном материале предприятий и организаций, содержать решение актуальных кадровых, организационно-экономических и управленческих задач, способствующих повышению эффективности и результативности кадровой деятельности. По структуре курсовая работа должна быть представлена введением, двумя основными разделами, заключением, списком литературы. Подробные методические рекомендации по написанию курсовой работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлено в отдельном учебно-методическом пособии по данной дисциплине.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен принимается преподавателем в форме тестовых заданий. Перечень вопросов для подготовки к экзамену приведен ниже.

К экзамену допускаются студенты:

– получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Контрольные вопросы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Значение и роль управления человеческими ресурсами в управлении организацией.
2. Сущность, задачи, закономерности управления человеческими ресурсами.
3. Основные элементы системы управления персоналом.
4. Персонал организации как объект управления.
5. Современная философия и концепция управления персоналом.
6. Функции кадровой службы и руководителей в организации. Кадровые технологии. Кадровые решения.
7. Методы управления персоналом организации.
8. Принципы и методы управления персоналом.
9. Разработка и реализация концепции управления персоналом, кадровой политики организации.
10. Разработка и реализация кадровой политики организации.
11. Профорентация, профессионализации персонала.
12. Принципов формирования системы трудовой адаптации персонала.
13. Разработка и внедрение программ трудовой адаптации.
14. Функции и этапы кадрового планирования.

15. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
16. Выбор источников набора персонала. Методы набора персонала.
17. Методы профессионального отбора персонала.
18. Предварительная отборочная беседа. Беседы по найму, их виды.
19. Этапы и правила проведения собеседования по найму.
20. Проблемы высвобождения персонала в организации.
21. Организация процедуры отбора персонала.
22. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
23. Управление социальным развитием.
24. Понятие, цели, виды и методы оценки персонала.
25. Технология «Центр оценки».
26. Технология проведения аттестации.
27. Управление нововведениями в кадровой работе.
28. Современные подходы к обучению персонала организации.
29. Управление обучением персонала.
30. Теории мотивации и их практическое применение.
31. Понятие, виды, этапы деловой карьеры.
32. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
33. Управление деловой карьерой.
34. Организационное проектирование системы управления персоналом.
35. Система управления персоналом.
36. Кадровое, документационное, информационное обеспечение системы управления персоналом.
37. Техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
38. Цели и элементы развития персонала как подсистемы работы с кадрами.
39. Теории лидерства и поведения личности в группах.
40. Технология планирования карьеры.
41. Анализ затрат и результативности набора персонала.
42. Типы кадровой политики, этапы ее проектирования.
43. Кадровый резерв. Типы кадрового резерва и принципы его формирования.
44. Цели и методы анализа рабочих мест.
45. Влияние организационной культуры на управление персоналом в организации.
46. Механизм формирования и поддержания организационной культуры.
47. Типологии организационной культуры и требования к персоналу.
48. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
49. Методы оценки эффективности управления персоналом в организации.
50. Инновационные технологии подбора и развития персонала.

Типовые тестовые задания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

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

- 1) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- 2) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;
- 3) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

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

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

3. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- 1) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- 2) политику по отношению к временным работающим;
- 3) уровень оплаты;
- 4) оценку будущих потребностей в кадрах.

4. Принцип комплексности подразумевает:

- 1) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- 2) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- 3) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

5. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- 1) метод аналогий;
- 2) метод структуризации целей;

3) морфологический анализ.

6. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- 1) метод аналогий;
- 2) метод творческих совещаний.

7. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) статистические;
- 4) социально-психологические;
- 5) стимулирования.

8. Факторы, обеспечивающие карьерную успешность:

- 1) независимость, активность, адаптация
- 2) образованность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров
- 3) активность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров

9. ... – это один из способов управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую.

- 1) адаптация;
- 2) ротация;
- 3) активность.

10. Кто не является субъектом процесса эффективного обучения персонала?

- 1) преподаватель, ведущий курсы;
- 2) клиент, участник программы обучения;
- 3) трудовой коллектив, помогающий адаптироваться;
- 4) заказчик, оплачивающий программу обучения.

11. В компаниях какой страны работник получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения?

- 1) Япония;
- 2) ФРГ;
- 3) США.

12. Этапы планирования карьеры: самооценка, принятие решений и определение целей, планирование действий, движение к цели. Какого этапа не хватает?

- 1) самореализация;

- 2) мотивирование;
- 3) изучение возможностей.

13. Соотнесите компоненты стратегии и примеры их возможных вариантов:

- 1) сокращение персонала;
- 2) вознаграждение;
- 3) оценка персонала;
- 4) развитие персонала.

А. выбор подходов к обоснованию размеров компенсации;

Б. выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся;

В. критерий отбора претендентов на высвобождение;

Г. выбор лиц, осуществляющих работу персонала.

14. Что не относится к основным направлениям регулирования трудовых отношений?

- 1) оценка персонала;
- 2) формирование человеческих ресурсов;
- 3) развитие человеческих ресурсов;
- 4) использование человеческих ресурсов.

15. Что не относится к важнейшим характеристикам окружающей среды, оказывающим влияние на УЧР и кадровую работу?

- 1) обеспеченность ресурсами;
- 2) динамичность окружающей среды;
- 3) степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли;
- 4) появление новых видов растительности в окружающей среде.

16. В каком периоде развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом доминирующими потребностями занятых являлись безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы?

- 1) 1930–1940;
- 2) 1950–1960;
- 3) 1990–2000;
- 4) 1900–1910.

17. Что с позиции работодателя является целями непрерывного обучения?

- 1) командный дух;
- 2) овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- 3) адаптация;
- 4) внедрение нововведений.

18. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

19. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

20. Кому принадлежит 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?

- 1) Анри Файолю;
- 2) Элтону Мэйю;
- 3) Вильяму Оучи;
- 4) Ф.У. Тэйлору

21. Что собой представляет процесс набора персонала:

- 1) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- 2) прием сотрудников на работу;
- 3) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

22. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- 1) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы – на количество;
- 2) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов – на количество;
- 3) эти понятия имеют один и тот же смысл.

23. В компаниях какой страны специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит в основном по вертикали?

- 1) США;
- 2) ФРГ;
- 3) Япония.

24. Способность учитывать чувства других людей при принятии решений, а также способность сопереживать другим людям называется

25. Характеристика квалификации, необходимой для осуществления определённого вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определённой трудовой функции определены в _____.

26. Аттестация по методу «360 градусов» в первую очередь должна применяться для следующих групп работников (возможно несколько ответов):

- 1) рабочих;
- 2) высшего руководства;
- 3) торговых представителей, работников сервиса;
- 4) специалистов.

27. Инновационные методы отбора персонала (возможно несколько ответов):

- 1) использование социальных интернет-порталов;
- 2) проективное интервью;
- 3) рассмотрение резюме;
- 4) собеседование;
- 5) провокационное интервью.

28. Определить правильную последовательность этапов процесса делегирования полномочий при взаимодействии наставник – наставляемый:

А. Наметить помощь/поддержку (в чем, от кого, какая).

Б. Наметить полномочия, ресурсы (включая информационные, кадровые и др.).

В. Описать ситуацию/задание (в чем состоит задание, его контекст, сроки, критерии).

Г. Контроль/отчетность (когда, в какой форме).

Д. Согласовать методы (обсудить, без жесткого предписания).

Е. Обосновать выбор исполнителя/мотивирование (почему именно этому наставляемому, в чем соответствие его интересам).

Ж. Проявить сомнения/опасения (в чем состоят «узкие места», риски).

29. Привести в соответствие типы негативного отношения работников к инновационным изменениям (список 1) и рекомендации по их преодолению (список 2).

Список 1: характеристика типов негативного отношения работников к инновационным изменениям	Список 2: рекомендации, как с ними работать
1. Рациональный	А. представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды основных изменений
2. Личный	Б. проявлять искренность и открытость в ответах на все вопросы наставляемого
3. Эмоциональный	В. информировать о внедряемой программе реорганизации систем и процессов
	Г. использовать авторитарный стиль поведения по отношению к персоналу

30. К инновациям в сфере сокращения персонала относятся (возможно несколько ответов):

- 1) локаут-метод;
- 2) аутплейсмент;
- 3) метод Buddying;
- 4) метод открытого окна.

31. Серия испытаний, воссоздающие бизнес-ситуации, аналогичные тем, с которыми сотрудник сталкивается на рабочем месте с целью объективной оценки его сильных и слабых сторон- является составляющей частью

- 1) метода управления по целям;
- 2) метода оценки 360 градусов;
- 3) метода Ассесмент центр;
- 4) метода ключевых показателей эффективности.

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 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». Её 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 магистранта 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, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

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 путём 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.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных магистрантами домашних заданий в виде рефератов, эссе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 388 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-394- 05126-5. – Текст : электронный.

2. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для приклад. бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2019. – 167 [1] с. – ISBN 978-5- 534-06318-9 (в пер.). – Текст : непосредственный.

3. 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. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-4499- 3201-3. – DOI 10.23681/691719. – Текст : электронный.

4. Соколова, И. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / И. А. Соколова. – 2-е изд., пер. – Хабаровск: ДВГУПС, 2020. – 184 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179387> (дата обращения: 27.08.2024). – Текст : электронный.

Дополнительные

5. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 682 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-4257-0395-8. – Текст : электронный.

6. Богомоллова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомоллова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 420 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст : электронный.

7. Кязимов, К. Г. Современные технологии регулирования рынка труда и занятости населения: учеб. пособие / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: Директ-Медиа, 2024. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708125> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-4499-4009-4. – DOI 10.23681/708125. – Текст : электронный.

8. Лобарева, Н. В. Управление человеческими ресурсами: практикум: учеб. пособие / Н. В. Лобарева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2021. – 138 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/218720> (дата обращения: 27.08.2024). – Текст : электронный.

9. Набоков, В. И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 274 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709856> (дата обращения: 14.08.2024). – ISBN 978-5-394-05515-7. – Текст : электронный.

10. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: учеб. пособие / С. А. Шапиро, И. В. Филимонова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 105 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571002> (дата обращения: 27.08.2024). – ISBN 978-5-4499-0413-3. – DOI 10.23681/571002. – Текст : электронный.

Периодические издания:

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

Журнал «Управление персоналом».

Журнал «Экономическая среда».

Информационные технологии программное обеспечение и Интернет-ресурсы дисциплины

1. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.
2. <http://www.hr-portal.ru> – HR-портал (сообщество профессионалов)
3. <http://www.hrm.ru/> – интернет-портал, посвященный сфере кадрового менеджмента.
4. <http://www.kadrovik.ru/> – кадровый портал Национального союза кадровиков, содержит архив журнала «Справочник кадровика», статьи по актуальным проблемам трудовых отношений.
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент».
6. On-line HR-журнал – www.hr-journal.ru
7. Электронная библиотека – www.koob.ru,
8. Журнал об управлении персоналом – www.hr-journal.ru

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 7,7. Печ. л. 6,1.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
236022, Калининград, Советский проспект, 1