

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям
по дисциплине «Трудовые ресурсы на автомобильном транспорте»
для студентов направления подготовки
23.03.01 Технология транспортных процессов
(Направленность (профиль) «Транспортная логистика»)

Ставрополь, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Стратегическое управление персоналом.....	4
Тема 2. Планирование персонала	9
Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов	15
Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	18
Тема 5. Управление поведением персонала организации	22
Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.....	29
Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва. Карьерное планирование.....	34
Тема 8. Разработка и принятие кадровых решений в организации	43
Рекомендуемая литература	47

Введение

Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. Немногие отечественные предприятия могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных. И это происходит на фоне становления и развития концепции управления трудовыми ресурсами, предполагающей новые требования к руководителям и кадровым службам, новые «правила игры». Именно поэтому важной задачей образовательного учреждения является формирование у будущих бакалавров системы знаний и навыков эффективного управления людьми, направленной на сокращение разрыва между тем, «что есть», и тем, «как надо». Для ее решения требуются новые подходы, позволяющие превратить слушателей в активных участников процесса обучения. В предлагаемых методических указаниях практические работы представлены с разбивкой по основным темам, изучаемым по дисциплине трудовые ресурсы на транспорте, что позволяет увязывать лекционный материал с практическими занятиями, формировать «думающих» обучающихся, умеющих сочетать теоретические знания с их практической проработкой.

Задачи освоения дисциплины:

- усвоение обучающимися теоретических основ управления трудовыми ресурсами, их методологии;
- изучение методологии управления трудовыми ресурсами – цели, функции, организационная структура, основные процедур управления;
- овладение практическими навыками разработки организационного механизма управления трудовыми ресурсами;
- усвоение студентами основ мотивации, деловой оценке и планировании деловой карьеры персонала;
- овладение практическими навыками в планировании потребности в человеческих ресурсах и кадровой политике предприятия.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление персоналом.

Цель занятия

Рассмотреть теоретические основы дисциплины, раскрыть содержание и сущность стратегического управления персоналом.

Актуальность темы.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Теоретическая часть.

Для того чтобы указать место и роль управления персоналом необходимо выделить ключевые определения:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей.

Персонал организации – это личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками (профессиональными способностями: уровень образования, проф. навыки, опыт работы и т.д.) и имеющий трудовые отношения с работодателем.

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Различают объект и субъект управления персоналом.

Объект УП – работники, на которых направлено воздействие функций УП.

Субъект УП – совокупность органов и работников, реализующих кадровые функции.

Структура персонала организации определяется по категориям – руководители, специалисты, служащие, рабочие. Все категории персонала разделяются по профессиям, специальностям, квалификационным признакам и характеризуются специфическим местом в системе управления, особенностями профессиональной подготовки.

Одним из важнейших этапов процесса управления персоналом является обеспечение развития трудового потенциала.

Трудовой потенциал – включает в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определённой цели. Это совокупность качеств определяющих трудоспособность (способность и склонность работника к труду, состоянием его здоровья, типа нервной системы, т.е. его физический и психологический потенциал, объём общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, уровень сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убеждённости, интересов и потребностей).

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ – необходимо рассматривать, как единство совокупного фонда рабочего времени, психических и организационных условий, зависящих от уровня развития хозяйства и постоянно меняющихся под влиянием НТП.

Применительно к предприятию (организации) трудовой потенциал, представляет предельную величину возможного участия трудящихся в производстве с учётом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.

СТРУКТУРА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА предприятия или организации представляет собой соотношение различных демографических, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

В трудовом потенциале организации можно выделить следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

Кадровая составляющая включает:

квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения и навыки), образовательный потенциал (познавательные способности)

Профессиональная структура коллектива связана с изменениями в содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.

Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в личности.

Организационная составляющая трудового потенциала предприятия включает высокую организацию и культуру труда, находя своё выражение в чёткости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворённости и с этих позиций непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РЯД ХАРАКТЕРИСТИК:

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ или **РЕСУРСНАЯ** – общая численность работников, которые могут быть использованы в сфере труда и располагающее ими рабочее время в соответствии с трудовым законодательством (40 часов).

КАЧЕСТВЕННЫЕ характеристики:

психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость

квалификационный потенциал - объём, глубина, и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работников к труду определённого содержания и сложности.

личностный потенциал – уровень гражданского сознания и зрелости, степень усвоения норм отношение к труду, ценностные ориентации и интересы, потребности и запросы в сфере труда.

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг. Это граждане как занятые в экономике, так и не занятые в экономике, но способные трудиться.

Трудоспособное население – люди трудоспособного возраста, способные участвовать в трудовой деятельности. Экономически активное население – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства. Оно включает занятых и безработных.

Экономически неактивное население – пенсионеры, инвалиды, люди ведущие дом. хозяйство, ухаживающие за детьми, родственниками, люди отчаявшиеся найти работу и прекратившие её поиск, люди у которых нет необходимости работать.

Структура трудовых ресурсов: пол, возраст, образование, общественные группы, место жительства, профессия, национальный язык, религия, занятость по сферам приложения труда. В составе трудовых ресурсов удельный вес мужчин больше чем женщин.

Персонал – трудовые ресурсы в рамках отдельной организации.

Управление человеческими ресурсами является составной частью менеджмента, управления в социально-экономических системах, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Именно люди – источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед организацией.

Без управления людьми не может функционировать ни одна организация – большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности во взаимодействиях между работниками.

1. Вопросы и задания

1. Как соотносятся понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»?

2. Перечислите основные функции управления человеческими ресурсами.

3. Что такое «человеческий капитал»?

4. Как соотносятся роли менеджера по персоналу и специалиста по управлению человеческими ресурсами?

5. Назовите основные проблемы международного управления человеческими ресурсами.

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Управление персоналом как система, совокупность методов, процедур, технологий и программ.

2. Принципы и методы управления персоналом.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- **основная: 1,2,3**

- **дополнительная: 1,2,3,4,5,6,7,8,9**

Тема 2. Планирование персонала

Цель занятия- изучение студентами основных направлений работы по планированию персонала.

Актуальность темы.

Кадровое планирование является одной из важных задач субъектов управления персоналом. Это относится к организациям и предприятиям различных форм собственности. Актуальна эта проблема и для государственной и муниципальной службы. Поэтому в данной теме излагаются общие подходы к планированию и прогнозированию потребности в персонале организации, дается понятийный аппарат, а также раскрывается технология планирования и содержание основных методов определения потребности в персонале.

Теоретическая часть.

Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является ее кадровая политика, которая представляет собой механизм по выработке тактических действий и управленческих решений, позволяющих сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал, создать ответственный и высокопроизводительный сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом кадровой стратегии организации.

Суть кадровой политики - это, прежде всего четкое определение целей работы с кадрами на данном отрезке времени и в перспективе.

Кадровая политика не только определяет новые задачи, но и указывает, что устарело, тормозит развитие, что должно быть устранено.

Типы кадровой политики:

Пассивная кадровая политика связана с отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала и сведением кадровой работы к ликвидации конфликтных ситуаций.

Реактивная кадровая политика связана с осуществлением контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины конфликтных ситуаций, проводится мониторинг рабочей силы и мотивация персонала.

Превентивная кадровая политика характеризуется наличием прогнозов кадровых потребностей и развития персонала и одновременно недостатком средств, для оказания влияния на ситуацию.

Активная кадровая политика характеризуется наличием не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Выделяют два вида активной кадровой политики: рациональный и авантюристический.

Рациональная кадровая политика характеризуется среднесрочным и долгосрочным прогнозом потребности в кадрах (качественной и количественной) и вариантами реализации.

Авантюристическая кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровой ситуации, но планы кадровой работы ориентированы на достижение цели организации.

Результатом кадровой политики является выработка требований к кадрам. Они складываются из 2-х компонентов:

- 1.- это общие требования к управленческим кадрам (предприимчивость, деловитость, хозяйственность, дисциплинированность и т.д.)
- 2.- это специфические требования конкретного этапа развития производства и управления (пример, на одном предприятии - это задачи финансовой стабилизации, на другом – умение обеспечить внедрение новой технологии).

Элементами кадровой политики являются:
формирование штатно-должностной структуры кадров;
подбор кадров и формирование управленческой команды (т.е. расстановка кадров);
система оценки (аттестация) кадров.

Следующим элементом кадровой политики является подбор и расстановка кадров.

Подбор кадров - это изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

Среди назначений существуют 3 наиболее характерные разновидности: НАБОР – назначение, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Именно при наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в организации.

Остальные разновидности назначения – это перемещения внутри организации.

ВЫДВИЖЕНИЕ - назначение работника, уже работавшего в организации, на более высокий пост. Среди выдвижений исключительное значение имеют назначения на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

РОТАЦИЯ – это назначение, при котором место работника меняется в соответствии с принципом, найти нужному работнику нужное место. Существуют два варианта ротации:

Ротация-перемещение с сохранением тех же обязанностей, но меняется место работы.

Ротация-перестановка – с сохранением уровня и должности работника, но с изменением его обязанностей.

Под СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ понимается, предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые работник потенциально может пройти.

Выдвижение и ротация становятся более организованными и подготовленными, если следуют за пребыванием работника в резерве.

РЕЗЕРВ – это выделение перспективных работников. Это еще один участок подбора кадров. Существует внутренний (из работников организации) и внешний (из числа кандидатов) резерв.

РАССТАНОВКА КАДРОВ – это распределение сотрудников по работам и заданиям. Существует несколько вариантов расстановки кадров:

1 вариант - концентрация однотипных работ в руках того или иного работника.

достоинства – повышается навык выполнения работ и уровень их исполнения.

недостаток – при отсутствии узкоспециализированного работника его нечем заменить.

2 вариант – рассредоточение работ и смена их исполнителей. При такой расстановке работник постепенно овладевает всеми работами, выполняемыми в данном подразделении, если один из сотрудников отсутствует, его обязанности легко можно распределить между другими работниками. В таких условиях работники быстрее подготавливаются для выдвижения.

Работник не только приходит в организацию, но и уходит из нее, он не только занимает, но и оставляет должность. Поэтому **УХОД** – обязательный компонент подбора кадров, т.к. он создает вакансию, что является завершением данного цикла подбора кадров и началом нового.

Подбор требует планомерного подхода.

ПЛАНИРОВАНИЕ – заключительный блок проблем подбора кадров, он включает в себя: план-прогноз вакансий, планы замещения, резерва, ротации, индивидуальные планы.

Имеется 2 типа индивидуальных планов:

1 - общий план развития на перспективу каждого работника, он отражает потенциальное место работы и последующую должность, различные виды учебы, ротации и т. д.

2 - целенаправленный план подготовки данного работника к занятию нового поста.

ЦЕЛЬ кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в

соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

СУЩНОСТЬ состоит в том, что кадровое планирование осуществляется в интересах организации. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения целей организации. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно включено в общий процесс планирования в организации.

ЗАДАЧАМИ кадрового планирования являются:

- определение числа работников нужной квалификации необходимых для определенного времени и места работы (когда и где они необходимы);
- привлечение необходимого и сокращение излишнего персонала без нанесения социального ущерба;
- использование персонала в соответствии с его способностями;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержание их знаний в соответствии с требованиями производства (подготовка и переподготовка кадров);
- определение затрат на запланированные кадровые мероприятия;
- учет интересов всех работников организации.

Процедура кадрового планирования включает 3 этапа:

оценка наличного персонала и его потенциала;

оценка будущих потребностей;

разработка программы по развитию персонала.

1. Вопросы и задания

1. Для каких целей предназначено кадровое планирование?

2. Раскройте содержание оперативного плана работы с персоналом.
3. В чем заключаются стратегические цели планирования персонала?
4. Раскройте содержание количественного и качественного планирования персонала.
5. Изложите виды потребности в персонале и раскройте их содержание.
6. В чем экономическая и психологическая сущность труда?
7. Каковы основные критерии профессионализма? Назовите наиболее важные критерии.
8. Каковы границы «трудоспособного возраста»?
9. Как рассчитывается «абсолютный прирост трудовых ресурсов»?
10. Что такое «баланс движения трудовых ресурсов»?
11. Что такое простое, расширенное и суженное воспроизводство населения?

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Принципы управления человеческими ресурсами
2. Факторы и пути формирования трудовых ресурсов

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- **основная:** 1,2,3
- **дополнительная:** 1,2,3,4,5,6,7,8,9

Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов

Цель занятия - изучение и ознакомление студентов с основными направлениями работы в сфере привлечения и отбора кандидатов

Актуальность темы.

Актуальность исследования отбора персонала как части системы управления персоналом в организации представляет большой интерес, прежде всего по той причине, что его значимость серьезно возросла в последние годы и продолжает неуклонно расти. Если ранее конкурентное преимущество одной компании перед другой рассматривалось, прежде всего, с технической точки зрения, т.е. как обладание новейшим оборудованием и технологиями производства, то сейчас на первый план выходят не технические возможности, а именно персонал предприятия, обладающий высоким уровнем знаний и профессионализма. Совершенствование отбора персонала имеет большое значение, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ведь только при наличии необходимого персонала они смогут добиться поставленных целей.

Теоретическая часть.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном разрезах. При этом следует ответить на вопросы где и когда потребуется работник?

Найм на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения и приёма на работу начинается управление персоналом.

Подбор персонала в организации состоит из двух составляющих: набора и отбора работников.

Набор персонала

Набор персонала - система мер для привлечения работников в организацию.

Цель, преследуемая при наборе кадров, состоит в установлении контактов с потенциальными работниками, с тем чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу. Эта работа должна проводиться на долгосрочной основе в соответствии с задачами организации. Необходимый объем работы по набору персонала в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факты, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

На масштабы и методы набора рабочей силы в организации оказывают влияние внешние и внутренние обстоятельства:

1. Ситуация на рынке рабочей силы. Если на момент приема на работу существует избыток рабочей силы, то кандидатов больше, чем необходимо. Если же занятость населения высока, процесс приема на работу приходится растягивать по времени и вести очень умело, чтобы привлечь кандидатов, удовлетворяющих требованиям организации. Работодатель получает информацию о занятости населения анализируя данные органов государственной статистики, а также публикаций прессы.
2. Состав рабочей силы и месторасположение организации.
3. Законодательные ограничения: условия найма иностранной рабочей силы, отраслевые тарифные соглашения, содержание коллективного договора, необходимость соблюдения статей Кодекса законов о труде и др.
4. Политика и образ организации. В некоторых организациях методы и стиль управления кадрами сильно влияют на процесс приема кандидатов на работу. Примером является политика должностного продвижения работников, уже занятых в организации. На практике это означает, что организация осуществляет прием на работу новых лиц только на низшие должности. Это гарантирует лояльность старых работников, которые могут не беспокоиться о буду-

щем и получают повышения по службе. Большая часть кадровых работников выступает за такую политику.

1. Вопросы и задания

1. Перечислите основные условия при проведении отбора персонала?
2. Что определяют принципы отбора?
3. Назовите и охарактеризуйте методы отбора персонала.
4. Какие способы замещения должностей применяются:
 - в крупной коммерческой организации?
 - в малой «семейной» фирме?
 - в бюджетной организации?
 - в государственной и муниципальной службе?
5. Какова процедура отбора кандидатов на должность?
6. Какие формальные признаки используются при отборе кандидатов?
7. Каким образом может осуществляться проверка профессиональных и личностных качеств претендентов?

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

Принципы и методы работы с кадровыми агентствами

Поиск персонала как создание резерва потенциальных кандидатов

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- **основная:** 1,2,3
- **дополнительная:** 1,2,3,4,5,6,7,8,9

Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации

Цель занятия - познакомить студентов с мотивацией, стимулированием и вознаграждением персонала организации

Актуальность темы.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом

Теоретическая часть.

Представления большинства менеджеров сводились и сводятся до сих пор к тому, что если дела идут недостаточно хорошо или если хочется, чтобы они пошли лучше, то надо мотивировать работников. Мотивация является одной из самых сложных функций управления. Под мотивом понимается то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним, мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие

или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Мотивирование представляет процесс воздействия на человека с целью побуждения к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления во многом зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, выделяются следующие основные его типы:

1. Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не может состояться.

2. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для человека мотивы действий, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективным действиям.

Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. В процессе мотивации выделяют четыре основных этапа:

1. Возникновение потребности.
2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного

вознаграждения.

Мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта. Цель - это желаемый продукт деятельности. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотив - это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов, выполняют стимулы. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

1. Вопросы и задания

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?
2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.
3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.
4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.
5. Что такое «квотирование рабочих мест» и от чего оно зависит?
6. Чем отличаются стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование?
7. Что такое организационная приверженность?
8. Каков главный критерий развития организации (критерий перехода к более совершенному этапу развития)?

9. Какую роль может играть аттестация персонала в развитии трудовой мотивации?
10. Назовите основные возможные мероприятия по снижению негативных последствий массовых увольнений сотрудников в кризисные периоды развития организации.

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые для организации количественные и качественные характеристики состава персонала.
2. Нормативные и правовые основы применения кадровых технологий.
3. Зарубежный опыт применения кадровых технологий. Возможность его адаптации для российских организаций.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- *основная: 1,2,3*
- *дополнительная: 1,2,3,4,5,6,7,8,9*

Тема 5. Управление поведением персонала организации

Цель занятия - раскрыть и обсудить состав и выбор методов управления поведением персонала организации

Актуальность темы.

Важной частью системы управления персоналом является управление поведением сотрудников. Поведение сотрудников оказывает решающее влияние на успешность организации. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека.

Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Эффективное трудовое поведение работника предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений).

Материальная заинтересованность — один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате — препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Теоретическая часть.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения.

К основным факторам, влияющим на поведение персонала, относятся:

- потенциал организации, ее социальная инфраструктура;
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищенность работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- внерабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.

Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

- оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;
- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;
- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;
- наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);
- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;
- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;
- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной опла-

ты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат - это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Материальное вознаграждение труда выступает основным фактором воздействия на поведение персонала. Оплата труда должна основываться на социальном минимуме - на том, что необходимо для поддержания достойно-

го уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации и поведение сотрудников воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду, прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране - находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

1. Вопросы и задания

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?
2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.
3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.
4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Управление безопасностью труда персонала

2. Управление трудовой дисциплиной.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- *основная: 1,2,3*
- *дополнительная: 1,2,3,4,5,6,7,8,9*

Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала

Цель занятия - раскрыть сущность и содержание исследования управления посредством социально-экономического экспериментирования, рассмотреть тестирование как метод исследования систем управления

Актуальность темы.

В условиях роста взаимозависимости, частых колебаний экономической конъюнктуры, повышения темпов научно-технического прогресса и внедрения его результатов в производство найти свою нишу и поддерживать конкурентоспособность на высоком уровне в течение продолжительного периода времени компаниям может быть достаточно сложно. В связи с этим в последние десятилетия большое внимание в теории и практике уделяется проблеме повышения эффективности, прибыльности, производительности. В условиях жесткой конкуренции снижение издержек при сохранении или повышении качества продукции и услуг становится для многих организаций основой обеспечения конкурентоспособности и выживания в кризисные для компании времена. Это, в том числе, отражается и на кадровой политике организаций и системе управления персоналом - через качественное изменение существующих элементов и появление новых. Одним из таких элементов является высвобождение работников, получившее распространение среди американских, а затем и европейских компаний в 1980-х годах. Особенности высвобождения персонала по сравнению с увольнениями работников предыдущих лет является то, что оно позволяет не только регулировать численность и состав персонала, но и достигать определенных организационных целей. Кроме того, если раньше компании проводили, в основном, увольнения рабочих («синих воротничков») в ситуации экономического кризиса или спада, то с 1980-х годов и до сих пор высвобождение персонала существенным образом затрагивает служащих разных уровней

иерархии («белых воротничков») и широко используется даже теми компаниями, которые находятся на стадии роста или стабильного развития.

Однако организациям, проводившим высвобождение работников в целях улучшения показателей своей деятельности и выживания в период кризиса, а затем и исследователям пришлось столкнуться с неоднозначным влиянием высвобождения персонала на функционирование организации. Так, было замечено, что высвобождение работников - явление достаточно противоречивое: поставленные цели достигаются далеко не всегда, а издержки его реализации высоки и сочетаются с различными негативными эффектами и последствиями для широкого круга участников. Поэтому был сделан вывод о том, что для достижения желаемого результата с минимальными общими затратами, высвобождением работников необходимо управлять. Система управления персоналом современной компании включает высвобождение не только как один из возможных инструментов регулирования численности и структуры персонала, но и как инструмент достижения целей организационной и экономической эффективности.

Теоретическая часть.

Высвобождение персонала — это уход работников из организации, обусловленный ликвидацией рабочих мест или их реорганизацией, а также в связи с расторжением трудового договора или выходом на пенсию.

Управление высвобождением персонала - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по оптимизации численности персонала, по соблюдению правовых норм, экономической и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Оптимизация численности персонала начинается с определения реальной потребности в рабочей силе и прогнозирования изменений этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление количественной и качественной потребности в рабочей силе с наличием персонала. Выявленное несоответствие ложится в основу плана оптимизации численности

персонала. В случае необходимости сокращения персонала планируется работа с увольняемыми сотрудниками.

Высвобождение персонала является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и самой организации:

Работниками увольнение рассматривается как психологическая травма, так как оно приводит к утрате профессиональной деятельности, которая является главным источником дохода, определяет социальные связи и социальный статус человека, в работе реализуется потенциал человека

Для *организации* последствия неудачно проведенного высвобождения могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям, открытой враждебности профсоюзов. Поэтому администрация в процессе высвобождения персонала должна увязывать интересы кадровой политики с интересами работников. Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение их перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Мероприятия по высвобождению персонала различны в зависимости от видов увольнений. Критерием классификации **видов увольнений** выступает степень добровольности ухода работника из организации, это:

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя;
- выход на пенсию.

В зависимости от вида увольнения функции, выполняемые службой УП будут различны.

Функции службы УП при управлении высвобождением персонала

<i>Вид увольнения</i>	<i>Функции службы УП</i>
1. По инициативе сотрудника	1. Анализ и выявление причин текучести кадров 2. Проведение заключительного интервью (анализ узких

	мест в организации, попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении)
2. По инициативе работодателя	1. Использование альтернативных мер: - прекращение приема на работу - сокращение рабочего времени - направление на учебу с отрывом от производства - стимулирование ухода по собственному желанию - аутплейсмент – оказание увольняемым помощи в трудоустройстве 2. Обеспечение соблюдения трудового законодательства 3. Выбор кандидатов, подлежащих сокращению 4. Решение проблемы наглядности процесса увольнения для персонала 5. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций 6. Профессиональные и психологические консультации 7. Анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников 8. Психологическая поддержка увольняемых сотрудников
3. Выход на пенсию	1. Курсы подготовки к выходу на пенсию (в форме циклов лекций и бесед о проблемах пенсионирования) 2. Организация “скользящего пенсионирования” (последовательный переход от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию) 3. Работа по дополнительному пенсионному обеспечению

1. Вопросы и задания

1. Почему управление увольнением специалисты рассматривают как одну из важнейших функций управления персоналом?
2. Рассмотрите законодательные основы различных видов увольнения персонала.
3. Что такое «текучесть кадров»? Как ее можно определить? О каких кадровых проблемах может говорить показатель текучести кадров?
4. Разработайте программу по сокращению текучести кадров для конкретной организации.
5. Какие затраты несет организация в связи с высвобождением сотрудников?
6. Каковы задачи и принципы планирования сокращения персонала?

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Способы регулирования занятости персонала на предприятии
2. Характеристика основных направлений работы с увольняющимися сотрудниками

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- **основная:** 1,2,3
- **дополнительная:** 1,2,3,4,5,6,7,8,9

Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва. Карьерное планирование.

Цель занятия - раскрыть сущность и содержание существующих принципов, методов формирования и подготовки кадрового резерва организации.

Актуальность темы.

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами. Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаевают старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия. Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной.

Теоретическая часть.

Под резервом кадров управления понимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование резерва происходит в результате аттестации кадров.

Списки резерва должны быть гласными. В процессе формирования резерва кадров определяют, кого необходимо учить, какую форму подготовки при-

менить с учетом индивидуальных качеств и перспективы использования на должностях руководителей. Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
- добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;
- проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
- способность проявлять заботу о людях;
- умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

Пригодность кандидата для выдвижения в резерв определяют по профессиограммам, т. е. перечню качеств, которым должен отвечать руководитель, рекомендуемый на должность. Профессиограммы составляют специалисты организации или отраслевые научно-исследовательские организации. Эти организации часто разрабатывают типовые должностные, профессионально-квалификационные модели руководителей различных уровней. В них определяют должностные обязанности, степень знаний и квалификацию.

Объективную оценку кандидатов можно получить на основе использования метода ранговой корреляции. Он основан на данных анкетного опроса экспертов. Их отбор осуществляется исходя из долголетнего знакомства по совместной работе с кандидатами в резерв; знаний их особенностей; умения обобщить оценки из отдельных качеств в одну суммарную оценку. Эксперт должен обладать широким кругозором, быть компетентным в выполняемых функциях кандидатов в резерв. Всю работу по созданию резерва кадров для выдвижения возглавляет директор. Он несет за нее полную ответственность.

На специалистов, зачисленных в резерв, в отделе кадров службы заводят специальную учетную карточку, в которой указываются ФИО, год рождения, образование, специальность по образованию, на какую должность рекомендуется, когда повышал деловую квалификацию и в качестве кого участвует в общественной работе коллектива и др.

В практике встречаются два вида подготовки резерва кадров на выдвижение:

- подготовка кадрового резерва на конкретную должность;
- подготовка кадрового резерва на должностной уровень. Кандидат на должность любого уровня управления помимо специальной подготовки в вузе или техникуме должен получить всесторонние знания и выработать навыки для управления современным производством и трудовым коллективом.

Основными формами подготовки являются:

- обучение в школах резерва на выдвижение, организованных в учреждениях;
- обучение на курсах и факультетах повышения квалификации;
- назначение на промежуточные должности;
- замещение должностей руководителей в период их отпуска, болезни и командировок;
- направление в командировки в другие организации для ознакомления с передовым опытом работы;

— совмещение самостоятельной учебы с работой.

Наиболее приемлемой формой подготовки резерва является организация постоянно функционирующей школы резерва со следующими тремя ступенями:

- для молодых специалистов;
- для резерва начальников отделов и служб, подразделений;
- для резерва руководителей организаций.

Программа обучения молодых специалистов предусматривает обучение без отрыва от производства по планированию и экономике, организации труда и управлению, трудовому законодательству.

Обучение резерва руководителей подразделений лучше проводить с отрывом от производства на месяц. Обучение проводится с целью приобретения навыков и знаний применительно к кругу должностных обязанностей.

Программа обучения резерва руководителей организаций предусматривает обучение без отрыва от производства и направление на глубокое изучение научных основ управления производством, организации, нормирования и оплаты труда, основ педагогики, психологии и т. д. Сроки обучения зависят от целей обучения и состава обучающихся. Считают наиболее оптимальной программу, рассчитанную на 10 месяцев занятий (120 часов).

При подборе кандидата на вакантное место руководителя необходимо:

- рекомендовать специалиста, проявившего себя в работе и имеющего склонность к организаторской деятельности;
- учитывать теоретическую и практическую подготовку специалиста, соответствие уровню общих требований, предъявляемых к современному руководителю данного уровня.

В целях получения более объективной характеристики кандидата рекомендуется:

- изучить и оценить кандидата по результатам личного общения с ним;
- ознакомиться со справкой-отзывом на него, составленной непосредственно руководителем;

- просмотреть личное дело на него;
- проверить выполнение производственных заданий и поручений, выполняемых им за пределами служебных обязанностей;
- ознакомиться с выводами аттестационной комиссии;
- оценить его участие в общественной жизни коллектива;
- сделать запрос в правоохранительные органы (служба безопасности).

В управлении персоналом понятие "карьера" имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т. п.

В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.

Отметим некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которая соответствует самооценке, доставляет моральное удовлетворение;
- работать по профессии или занимать должность, которая позволяет достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которая позволяет получать высокую з/п;
- иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение;
- занимать должность, усиливающую возможность индивида.

Цели карьеры изменяются с возрастом и ростом квалификации и т. д.

Карьеры различают: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Они могут быть пройдены в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера характеризуется тем, что последовательная смена стадий развития сотрудника происходит в одной организации.

В зависимости от возраста работника различают 5 этапов карьеры:

1. Предварительный этап (до 25 лет) включает учебу и поиск вида деятельности.
2. Этап становления (25—30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение.
3. Этап продвижения (30—45 лет). Идет процесс роста квалификации, продвижение по служебной лестнице, накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса.
4. Этап сохранения (45—60 лет) характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов: появляется заслуженное уважение, возможен подъем на новые служебные ступени.
5. Этап завершения (более 60 лет). Работник подготавливается к уходу на пенсию. Этот период характеризуется кризисом карьеры, испытывается состояние психологического и физиологического дискомфорта, желание сохранить достаточный уровень обеспеченности.

Регулярное продвижение персонала в выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса планирования карьеры и определение средств для достижения желаемых результатов. При планировании деловой карьеры необходимо обеспечить правильное взаимодействие организации и работникам момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест.

Для работника это означает:

- более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Практика планирования карьеры сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступными в данной организации .

Регулирование продвижения — это следствие особого вида деятельности, связанного с возможностями.

Процесс планирования карьеры персонала в организации включает выполнение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения напрасных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Базой планирования карьеры служат образование и прошлый опыт продвижения работника по службе, должностные инструкции.

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

- изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения;
- детализацию требований для вступления в каждый новый этап профессионально-квалификационного роста (образовательный уровень, квалификация, возраст, развитие специальных способностей);
- определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу;
- определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции;
- гибкую и комплексную оценку возможностей работника. В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления персональной карьерой

Современный уровень управления персоналом требует планирования карьеры каждого управленческого работника. Практика планирования карьеры способствует повышению уровня компетенции сотрудников, являясь мощным стимулирующим фактором

1. Вопросы и задания

1. Сформулируйте цель и место работы с резервом в управлении персоналом.
2. Дайте классификацию кадрового резерва.
3. Назовите источники формирования кадрового резерва.
4. Каковы критерии формирования и востребованности кадрового резерва в организации?
5. Каковы принципы формирования кадрового резерва?

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. «Оценка» и «аттестация» персонала. Сущность и содержание.
2. Управление карьерой и управление персоналом. Сущность и содержание.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- **основная: 1,2,3**
- **дополнительная: 1,2,3,4,5,6,7,8,9**

Тема 8. Разработка и принятие кадровых решений в организации

Цель занятия - изучить сущность и содержание принципов и методов разработки, принятия и реализации кадровых решений в организации

Актуальность темы.

Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с персоналом.

Принятие кадровых решений - это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов.

В управленческой деятельности принятие кадровых решений - это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга.

Теоретическая часть.

Управленческое кадровое решение - это акт целенаправленного воздействия на персонал, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения.

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение, — как предпринимателя, как специалиста в работе организации и как специалиста по достижению соглашений в коллективе.

В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

Как правило, принятие кадровых решений характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью руководителя;
- поведением, основанным на факторах и ценностях организации;
- взаимодействием членов организации;
- выбором альтернатив кадрового решения;
- частью общего процесса управления;
- неизбежностью необходимой работы руководителя;
- важностью для выполнения всех других функций управления организацией.

Кадровые решения требуют: создания соответствующей среды; определения сроков принятия; вовлечения многих уровней управления; группового участия; новаторства и инициативы; выполнения решения.

Следует однозначно подчеркнуть, что принятие правильных кадровых решений — это область управленческого искусства руководителя. Способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности.

Переход страны к рыночным отношениям востребовал формирования многих новых организационных структур. И от того, насколько продуктивно они будут работать, зависит эффективность осуществляемых реформ в России. Качественное управление в первую очередь зависит от персонала той или иной организации. С формированием управленческих «команд» в организациях у их руководителей и учредителей появляется возможность успешно осуществлять управленческую деятельность. И от того, насколько качественно кадровые службы организуют подбор персонала, осуществляют его оценку и расстановку, будет зависеть дальнейшее реформирование экономики России.

В повседневной деятельности руководители разного уровня управления организацией принимают решения по различным кадровым проблемам.

Анализ проблем принятия решений подтверждает разнообразие этих задач. Например, в организации:

- осуществляют найм, отбор и оценку персонала;
- формируют резерв персонала на выдвижение;
- разрабатывают штат и штатное расписание и определяют должностные оклады;
- проводят обучение персонала, его переподготовку и повышение квалификации;
- планируют служебную карьеру работников;
- осуществляют количественный и качественный анализ персонала и др.

Это всего лишь краткий и обобщенный перечень тех кадровых задач, которые решает руководство организации совместно с кадровой и другими службами.

Из вышеизложенного видно, какое бремя забот и труда ложится на руководящий состав организации и специализированные службы, которые непосредственно несут ответственность за реализацию кадровой политики, в основном путем эффективного принятия тех или иных решений по найму, востребованности и развитию персонала.

1. Вопросы и задания

1. Раскройте понятие «управленческое кадровое решение» и изложите кратко его содержание.
2. Какие параметры характеризуют кадровые решения?
3. Изложите основные требования к принятию кадровых решений.
4. В чем состоит сущность принятия кадрового решения методом «мозговой атаки»?

2. Самостоятельная работа

Подготовить доклад, презентацию или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:

1. Характеристика научных методов принятия кадровых решений.
2. Смысл и содержание методов групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

- *основная: 1,2,3*
- *дополнительная: 1,2,3,4,5,6,7,8,9*

Рекомендуемая литература.

1.1 Основная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва : Университет «Синергия», 2017. — 680 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93237>. — Загл. с экрана.
2. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010 г.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник – 2-е изд. перераб и доп. – (Высшее образование») (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2012г.

1.2 Дополнительная литература:

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2012г.
2. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010 г.
3. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие (ГРИФ). – М.: Проспект, 2012г.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник – 2-е изд. перераб и доп. – (Высшее образование») (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2012г.
5. Маслоу А.Г. Мотивация и личность – 3-е изд. («Мастера психологии»).- СПб.: Питер, 2011 г.
6. Оганян К.М., Стрельцов Н.М. Занятость населения и её регулирование. Учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд. – (Учебник XXI века») (ГРИФ). – М.: Бизнес-пресса, 2008г.
7. Пряжникова Е.Ю., Пряжников Н.С. Профориентация. Учебное пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений – 5-е изд. испр. И доп. – («Высшее профессиональное образование – Психология») (ГРИФ). – М.: ИЦ Академия, 2010г.

8. Садовая Е.С., Кузьмин В.В. Инновационная экономика. Занятость, трудовая мотивация, эффективность. – М.: Экономика, 2011г.
9. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы, 2-е изд. – М.: ЛКИ, 2010г.