

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
«Основы управления персоналом»
для студентов направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Предмет, характеристика и содержание социально-трудовых отношений
 2. Возникновение и развитие теории и практики управления персоналом
 3. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
 4. Государственная система управления трудовыми ресурсами
 5. Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами организации
 6. Организация труда персонала.
 7. Использование человеческих ресурсов
 8. Управление персоналом как функциональная стратегия
 9. Обеспечение организации человеческими ресурсами
 10. Кадровая политика
 11. Кадровое планирование
 12. Планирование потребности в человеческих ресурсах
 13. Нормативно-правовое сопровождение системы управления персоналом
 14. Привлечение и отбор персонала
 15. Деловая оценка и аттестация
 16. Профориентация и трудовая адаптация
 17. Обучение и развитие человеческих ресурсов в органах государственного и муниципального управления
 18. Управление служебно-профессиональным продвижением. Кадровые перемещения и назначения
 20. Мотивация и стимулирование труда в системе кадрового менеджмента
- Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Основы управления персоналом» является формирование у студентов набора общепрофессиональных и профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление.

Задачи дисциплины:

- систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков управления персоналом;
- изучение методологии управления персоналом – цели, функции, организационная структура, основные процедур управления;
- овладение практическими навыками разработки организационного механизма управления персоналом;
- овладение практическими навыками аудита человеческих ресурсов, планировании потребности в человеческих ресурсах и разработке кадровой политике предприятия
- формирование знаний в части выявления и покрытия потребностей организаций в кадровых ресурсах и оптимального их использования;
- формирование умений и практических навыков управления процессом обеспечения потребности организации в квалифицированных кадрах, опираясь на внутренний и внешний рынок труда;
- изучение основ мотивации, деловой оценки и планирования деловой карьеры персонала;
- изучение процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

Дисциплина «Основы управления персоналом» относится к дисциплинам к базовой части дисциплин (модуля), её освоение происходит в 3 семестре.

Дисциплина «Основы управления персоналом» тесно связана с другими управленческими и экономическими дисциплинами. Более глубокое изучение проблематики управления человеческими ресурсами базируется на знаниях, полученных в ходе изучения предшествующих дисциплин: «Теория управления», «Государственная и муниципальная служба».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

УК-3 и ОПК-2.

Практические занятия – это вид самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Основное назначение практических занятий – расширение, закрепление и развитие навыков освоения теоретических знаний, их расширения и закрепления, а также оценка их результатов.

Практические занятия строятся на базе определенного понятийного аппарата. По каждой теме даются практические задания и набор соответствующих вопросов, при обсуждении которых используются знания, полученные на лекциях, при ознакомлении с рекомендованной литературой, а также материал других учебных курсов.

Практические занятия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Тема 1. Предмет, характеристика и содержание социально-трудовых отношений.

Контрольные вопросы

1. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам управления персоналом, взаимосвязь с другими дисциплинами
2. Характеристика социально-трудовых отношений как объективно существующих взаимосвязей и взаимодействия субъектов этих отношений в процессе трудовой деятельности
3. Субъекты и уровни социально-трудовых отношений
4. Предмет социально-трудовых отношений

Методические рекомендации:

Под социально-трудовыми отношениями понимаются взаимосвязи и взаимоотношения, существующие между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью.

Важнейшей сферой социально-трудовых отношений является рынок труда, представляющий собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве. Таким образом, в соответствии с Трудовым кодексом РФ, трудовыми отношениями являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, трудовым договором и т.д.). Следует обратить внимание на то, что основными характеристиками рынка труда выступают предложение рабочей силы, т.е. контингент незанятого населения, ищущего работу, и спрос на рабочую силу или неукomплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворенную часть общей потребности народного хозяйства в кадрах.

Понятие социально-трудовых отношений намного шире, понятия трудовых отношений и отражает не только юридический, но и социально-экономический и психологический аспекты трудового процесса.

Субъектами социально-трудовых отношений являются индивидуумы или социальные группы. Для современной экономики наиболее важными субъектами рассматриваемых отношений являются: наемные работники, профсоюз, работодатель, союз работодателей, государство. Уровни социально-трудовых отношений подразделяются на: индивидуальный и коллективный; государственный уровень, уровень организации, рабочего места и др. Предметами социально-трудовых отношений являются различные аспекты трудовой жизни человека и организации. К ним относятся: организация и эффективность труда; наем-увольнение; оценка, условия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения; кадровая политика организации и т.д.

Предметы социально-трудовых отношений определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Принято различать три основных стадии жизненного цикла человека: от рождения до окончания обучения; период трудовой и/или семейной деятельности; период после трудовой деятельности. При изучении типов социально-трудовых отношений, характеризующих психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности студенту следует обратить внимание на виды социально-трудовых отношений по организационным формам: патернализм, партнерство, конкуренцию, солидарность, субсидиарность, дискриминацию и конфликт; по характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей: конструктивные и деструктивные.

Задания

Задание 1. Используя официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) – <http://rospotrebnadzor.ru> сформулировать основные цели и задачи данной службы в области регулирования социально-трудовых отношений.

Задание 2. Используя официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития (Росздравнадзор) – <http://www.roszdravnadzor.ru> сформулировать основные цели и задачи данной службы в области регулирования социально-трудовых отношений.

Задание 3. Используя официальный сайт Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) – <http://www.rostrud.ru> определить основные задачи изучаемой службы в области регулирования социально-

трудовых отношений.

Практическое занятие 2.

Тема 2. Возникновение и развитие теории и практики управления персоналом.

Контрольные вопросы:

1. Эволюция теорий персоналом: особенности появления, содержание, принципиальные отличия
2. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов
3. Возникновение новых технологий кадрового менеджмента
4. Подходы в управлении персоналом

Методические рекомендации:

В зарубежной науке управления сложились следующие важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практике управления человеческими ресурсами: концепция научного управления; концепция административного управления; концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений; концепция управления с позиций науки о поведении. Кроме того студент должен знать, что существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях: подход к управлению, как к процессу; системный подход; ситуационный подход.

Зарождение современных знаний в области управления человеческими ресурсами берет свое начало с концепции научного управления персоналом первым, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р.Оуэн, заявивший, что «его рабочие – «живые машины» – столь же важны для фабрики, как и «неживые машины», и также нуждаются в уходе».

Г.Мюнстерберг в своих исследованиях затронул **три наиболее актуальных, по его мнению, вопроса в бизнесе: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров); при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника; как воздействовать на работников, с точки зрения эффективности бизнеса.**

Подлинный переворот в организации труда и производства было положено родоначальником «научного управления» Ф.Тейлором. Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Ф.Тейлор считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, которые находились в непосредственном подчинении данного руководителя. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих при этом должны были быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. Тейлора получили в дальнейшем свое развитие в трудах его учеников и последователей, среди которых следует выделить Г.Гантта, а также Фрэнка и Лилиан Гилберт.

В системе Тейлора все составляющие производства, включая и человеческие ресурсы, были приблизительно равны и не ранжировались по значению для реализации тех или иных целей производства. Г. Гантт одним из первых специалистов в области менеджмента стал особо выделять человеческие ресурсы, настаивая на чрезвычайно важной роли производственного персонала в процессе рационализации производственного процесса. Организация производства должна приспосабливаться к нормальным для рабочих условиям. Это, прежде всего, относилось к выбору режимов работы оборудования и условиям труда.

Фрэнк и Лилиан Гилберт искали наилучший (единственный) способ выполнения работы посредством изучения движений. Студенту стоит знать, что Л. Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория «научного управления» основана на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу. Научный подход требовал сведения на нет зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале XX века принципов «научной организации труда», положило начало так называемого «технократического управления персоналом». Характерными особенностями этого подхода были: ориентация на индивидуального работника подобно ориентации в технике на конкретный станок, как инвентарный номер; проведение отбора и подготовки работников; ведение разделения труда, в том числе в управленческую деятельность, выделение специализированных кадровых подразделений.

Если классические методы управления производственным персоналом по преимуществу соотносятся с

результатами исследований Ф.Тейлора и его последователей, то классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А.Файоля.

По мнению А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Таким образом, идеи Ф.Тэйлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда, с другой, находят у А.Файоля свое продолжение и развитие. А.Файоль в своих трудах заложил основы методологии современного управления человеческими ресурсами. Он одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

Основные черты управления человеческими ресурсами в методологии функционального подхода А.Файоля заключаются в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

В истории управленческих теорий метод бюрократического управления кадрами М.Вебера, следует относить к классическим теориям. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Причем за образец следует рассматривать военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь отличает выраженная линейность, строгая должностная иерархия при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления.

Следующей отправной точкой дальнейшей эволюции управления человеческими ресурсами, знаменующей переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине «человеческих отношений» следует считать исследования Э.Майо. Следует понимать, что данная школа обосновала психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администрацией. Работника перестали рассматривать как «часть производственной линии», а стали принимать во внимание то, что он является личностью. Это привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства были направлены на создание оптимальных условий труда и быта работников.

Таким образом, произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к попыткам сотрудничества между рабочими и управленческим аппаратом. Воззрения школы «человеческих отношений» явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Неформальные отношения в процессе производства были признаны весомой организационной силой, способной либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Поэтому функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).

Следующей в эволюции управления человеческими ресурсами следует рассматривать школу «поведенческих наук» или бихевиористскую, объектом исследования которой была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее значимыми представителями этого направления являются Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг, изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и прочее. Считается, что развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной «управление персоналом». Ее целью стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы «поведенческих наук», важнейшими мотиваторами являются характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Парадоксальное утверждение Ф. Герцберга: «лучшим мотиватором является сам труд», в современных условиях приобретает реальное содержание. Это происходит в условиях изменения «качества» человеческих ресурсов:

роста уровня культуры, образования, квалификации; усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентации. Характер труда в современных организациях, определяемый высоким уровнем автоматизации, роботизации и компьютеризации, обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширение границ самоуправления.

Современные концепции управления человеческими ресурсами, в частности теория «человеческого капитала» основана на попытке приравнять рабочую силу к капиталу. Важность теории «человеческого капитала», как этапа эволюции теоретического познания управления человеческими ресурсами, определяется тем, что была сформулирована идея о существовании ценности человеческих ресурсов организации.

Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. Это позволяет предоставить целесообразность этих затрат.

Так же особое влияние оказали методологические принципы системного подхода на управление человеческими ресурсами, так называемая «системная аналитика». Исследования производят отказ от поиска единственного универсального способа управления человеческими ресурсами, свойственного школам управления. Считается, что применяемая методология общего управления и управления человеческими ресурсами должна соответствовать ситуационным факторам, являющимся характеристиками системы.

М.Бир и Б.Спектор была предложена «четырёхмерную структуру», суть которой заключается в том, что она является средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценкой задач руководства работниками».

На основе системного анализа, ситуационного и поведенческого образовалась теория «организационного развития». В рамках которой наемный работник рассматривается не как личность, а как составная часть системы. В теории особое внимание уделяется «организационному развитию» представляющему собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления, повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине «человеческих отношений» конституирующим принципом «организационного развития» является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Наряду с системно-аналитическим подходом, необходимо изучение школы «системной эмпирики», основанной на результатах обследования передовых организаций,

успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Здесь рассматриваются принципы системной модели «7-С», разработанной консультационной фирмой «Маккинзи»: стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы.

Исходя из современных этапов, обращают на себя внимание на исследования Баярд и Лендник-Хэл, которые доказывают, что связь между стратегиями необходима, когда организационная стратегия или стратегия предпринимательства сама по себе успешна. Кроме того, следует помнить о необходимости как внешней, так и внутренней настройки стратегии управления человеческими ресурсами. Под «внешней настройкой» понимается приведение в соответствие стратегии управления и уровня развития организации. «Внутренняя настройка» при этом есть выравнивание различных компонентов стратегии управления человеческими ресурсами на основе их взаимной поддержки.

Так же интересно изучение трудов Цедек и Кабсио, которые рассматривают проблематику менеджмента человеческих ресурсов, как часть открытой системы. Ими выдвинут тезис о том, что исследования не могут быть признаны теоретически удовлетворительными, когда они не устанавливают перспектив организационных связей.

Посредством применения теории открытых систем осуществляется интеграция того и другого типа стратегий. Райт и Снелл описывают открытые модели-системы человеческих ресурсов и развивают на основе этого перспективы стратегии человеческих ресурсов. Вход этой системы состоит из знаний, навыков, способностей, других признаков индивидуумов в организации, в целом называется компетенцией. Конечное применение этой системы рассматривается в способе поведения индивидуума в организации. Различаются два выхода системы, иначе говоря, результата системы управления человеческими ресурсами: ощущение персонала внутри системы и достижение результатов (продуктов или услуг, произведенных организацией).

Внутри этой модели различаются две основополагающие задачи системы человеческих ресурсов: менеджмент системной компетенции и менеджмент поведения (отношений). Внутреннее содержание этих задач представляется в стратегиях.

Стратегия менеджмента отношений охватывает управление отношениями, что означает как усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов, так и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации.

Большое значение в настоящее время придается **аналитической обоснованности** решений в сфере использования человеческих ресурсов. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам.

К настоящему времени на Западе по существу оформилась школа «управления человеческими ресурсами». Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант и др.) признаются изменения, происходящие в человеческих ресурсах под

воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий. Для достижения организационной эффективности на первый план ставятся требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание уделяется ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология).

Таким образом концепция «человеческих ресурсов» явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентноспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

«Ценность» работника для фирмы определяется доходом, который его работа приносит фирме. Этот подход к определению «инвентарной» стоимости персонала более отвечает требованиям современной практике, чем, используемый теорией «человеческого капитала». Характеристикой последней является излишняя, в ущерб реальной работе, склонность к бухгалтерской методологии.

Задания

Задание 1. На основании рисунка 2.1. «Модель эффективного управления трудовыми ресурсами», показывающего соотношение между человеком, занимаемой должностью и полученным результатом, оцените действие модели управления трудовыми ресурсами на примере известной вам организации.

Рисунок 2.1 – Модель эффективного управления трудовыми ресурсами

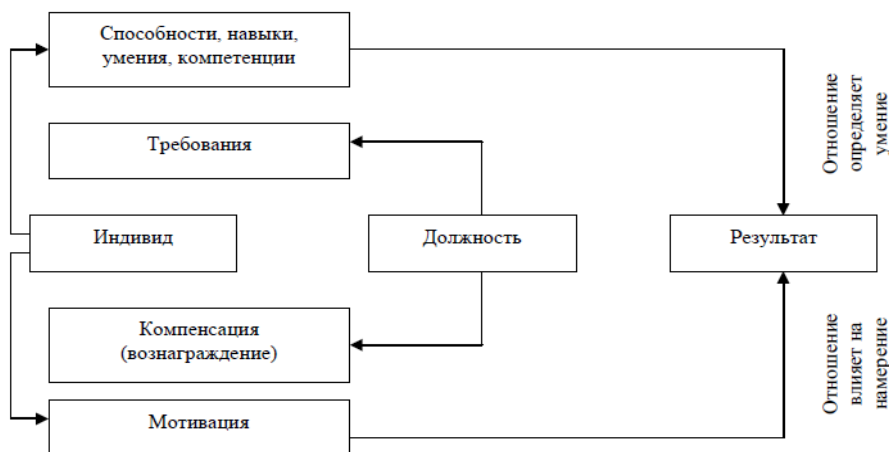


Рисунок 2.1 – Модель эффективного управления трудовыми ресурсами

Задание 2

На основании современных концепций управления персоналом составьте перечень острых проблем современного управления персоналом в России и теми аспектами, которые, по Вашему мнению, тормозят развитие современного подхода к управлению человеческими ресурсами. Проанализируйте указанные проблемы.

Практическое занятие 3.

Тема 3. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.

Контрольные вопросы:

1. Основное содержание понятий «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
2. Виды и структура персонала организации.
3. Факторы, влияющие на структуру персонала организации.
4. Структура трудового потенциала предприятия.

Методические рекомендации:

Под рабочей силой, во-первых, понимают особую разновидность товара, товар на рынке труда; во-вторых, экономическую категорию, выражающую способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ; в-третьих, численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

Под трудовыми ресурсами понимается часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве.

Под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников. Часто понятие «кадры» отождествляется с понятием «персонал», что в принципе возможно, хотя имеет определенные отличия и собственную содержательную специфику. В частности персонал это весь личный состав организации (включая постоянных и временных работников), работающих по найму и обладающих определенными признаками: квалификация, компетенция, способности, наличие трудовых отношений с работодателем.

Человеческие ресурсы – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Но наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам – термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др.

Так строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального».

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и высвобождению персонала.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века.

По смыслу понятие «человеческих ресурсов» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Человеческие ресурсы предприятия имеют сложную взаимосвязанную структуру и должны быть рассмотрены по ряду признаков, в том числе с позиции организационной структуры, которая рассматривает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения; функциональной структуры, отражающей разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями; ролевой структуры, характеризующей коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям; социальной структуры, характеризующей трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по возрасту, по полу, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению и штатной структуры определяющей количественно-профессиональный состав человеческих ресурсов, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Так же при изучении темы необходимо обратить внимание на то, что структура организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Так выделяют работников основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и не основных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных

категорий работников.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание конечного для данной организации продукта. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ.

Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп. Прежде всего это руководители, осуществляющие функции общего управления. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом); средний (основных структурных подразделений); низовой (работающий с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей, главных специалистов, государственных инспекторов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой, наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей. Это экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники.

В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть «главными», «ведущими «старшими», или иметь категорию, характеризующую номером. Старший специалист, наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста, может руководить группой коллег – рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то ответственной работы, не имеющей подчиненных. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а главный координирует работу ведущих и старших специалистов.

Третью подгруппу в этой группе образуют другие работники относящиеся к служащим. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание, например, кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты.

Основой отнесения работников к той или иной группе (категории) является занимаемая ими должность, то есть штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Структуру трудового потенциала предприятия следует рассматривать с позиции трудового потенциала работника, образующего основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней. В соответствии современных концепций управления трудовыми ресурсами «трудовой потенциал» представляет человеческий фактор в динамике в виде непрерывного, развивающегося, многопланового процесса, характеризующего скрытые возможности

Под трудовым потенциалом работника понимается совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве – с другой.

Отличие понятия «трудовой потенциал» от понятий «персонал» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Данное понятие позволяет, во-первых, оценить

степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, обеспечивая на практике активизацию человеческого фактора, и во-вторых, обеспечить качественную (структурную) сбалансированность в развитии личного и вещественных факторов производства.

Трудовой потенциал предприятия как система всегда больше суммы составляющих ее частей – индивидуальных трудовых потенциалов отдельных работников. Уже само объединение работников в единый и планомерно организованный процесс труда порождает эффект коллективного труда, который превосходит сумму сил работников, действующих индивидуально.

Задания

Задание 1. Из ниже предложенных утверждений в таблице 3.1. разграничить соответствующие и несоответствующие характеристики управления персоналом предприятия.

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
 - значительное внимание целям бизнеса и вовлечение работников для достижения этих целей;
 - расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп;
 - роль работников предприятия реактивная и вспомогательная;
 - работниками делается акцент на выполнение процедур;
 - работники рассматриваются как издержки, которые необходимо контролировать;
 - конфликтные ситуации на предприятии регулируются на уровне топ- менеджера;
 - согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров;
 - оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации;
 - работники предприятия содействуют переменам;
 - подход к развитию персонала негибкий;
 - роль работников проактивная и инновационная;
 - сосредоточение на требованиях к работникам в свете целей бизнеса;
 - человеческие ресурсы предприятия рассматриваются как инвестиции, которые необходимо развивать;
- 20
- конфликты регулируются лидерами рабочих групп;
 - планирование персонала предприятия и условий занятости происходит на уровне руководства;
 - менеджментом предприятия устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов;
 - работники предприятия вносят вклад в добавочную стоимость бизнеса.

Таблица 3.1. – Характеристики, соответствующие и не соответствующие управлению персоналом предприятия

Соответствующие характеристики	Несоответствующие характеристики

Практическое занятие 4

Тема 4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Контрольные вопросы:

1. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами, ее роль в современных условиях
2. Задачи законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти в области государственного регулирования социально - экономических отношений
3. Органы управления трудовыми ресурсами на федеральном и региональном уровнях, их функции
4. Взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами РФ со службами управления персоналом организаций.

Методические рекомендации:

Функции регулирования социально-трудовых отношений на государственном уровне в РФ выполняет совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти. Данная совокупность формирует систему государственного регулирования социально-трудовых отношений. Задачами такой системы является: законотворческая деятельность в трудовой и смежных сферах; контроль исполнения законов; выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально- трудовых отношений в стране (включая вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, уровня жизни, условий труда,

конфликтных ситуаций и прочее).

Государственное регулирование трудовых отношений имеет ограниченный характер и нацелено на обеспечение граждан социальными гарантиями. Это выражается, прежде всего, в установлении при помощи нормативно-правовых актов границ, в рамках которых должны действовать субъекты социально-трудовых отношений.

К таким нормативно-правовым актам относятся трудовое законодательство, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Целями трудового законодательства являются: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан; создание благоприятных условий труда; защита прав и интересов работников и работодателей.

Законотворчество в области регулирования социально-трудовых отношений осуществляется как на федеральном, так и региональном уровнях. Государством также разрабатывается и реализуется ряд краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ с целью решения отдельных вопросов, лежащих в социально-экономической плоскости. Такие программы также подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального масштаба, региональные, связанные со спецификой отдельных территорий и отраслевые, нацеленные на решение проблем отдельных отраслей.

В Российской Федерации в механизме государственного регулирования трудовых отношений задействованы три ветви власти: законодательная, исполнительная и судебная.

В индустриально развитых странах процессы законотворчества получили активное развитие в 30-40-х годах XX века. Принятые в то время законы в основном касались деятельности профсоюзов. В 50-60-х годах законодательство значительно усложнило государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии работникам, устанавливали детальные стандарты охраны труда и окружающей среды.

На данный момент трудовое законодательство представляет собой сложную разветвленную отрасль права в большинстве стран мира.

Существуют две основные модели государственного регулирования социально-трудовых отношений: англо-саксонская и европейская (рейнская). Англо-саксонская модель практикуется в США, Великобритании, Тайване и некоторых других странах. Основные особенности данной модели заключаются в том, что государство рассматривает работодателей и работников как равных игроков рынка и выполняет функции поддержания необходимых для рынка элементов, таких как конкуренция, ограничение монополий, создание нормативно-правовой базы и прочее.

Предметами договоров и соглашений могут являться вопросы оплаты труда, занятости, социального обеспечения и социальных гарантий, рабочего времени, условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, охраны труда и пр. Отношения социального партнерства не всегда содействуют повышению производительности труда, так как гармония между социальными задачами и изменением в лучшую сторону некоторых экономических показателей труднодостижима. Но с социальной точки зрения и с точки зрения повышения мотивационного эффекта работников развитие отношений социального партнерства весьма перспективно. В целом трехстороннее соглашение способствует сохранению стабильности в обществе, созданию условий устойчивого развития отраслей экономики, социальной и правовой защищенности работников.

Задания

Задание 1. В ниже таблице 4.1 произвести расчет двух вариантов количества граждан вовлеченных в местное самоуправление и необходимое количество муниципальных служащих.

Таблица 4.1 – Расчет числа муниципальных служащих

Вариант 1		Вариант 2	
Численность поселения (чел.) - 800		Численность поселения (чел.) - 1000	
Количество домашних хозяйств - 200		Количество домашних хозяйств - 500	
в том числе		в том числе	
Проживающих в собственных домах - 175	проживающих в многоквартирных домах - 25	проживающих в собственных домах - 175	проживающих в многоквартирных домах - 25
Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление (норма управляемости) - ?	Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление (норма управляемости) - ?	Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление (норма управляемости) - ?	Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление (норма управляемости) - ?
Итого граждан вовлеченных в местное самоуправление - ?		Итого граждан вовлеченных в местное самоуправление - ?	

Количество граждан, участвующих в работе органов территориального самоуправления - ?	Количество граждан, участвующих в работе органов территориального самоуправления - ?
Количество муниципальных служащих - ?	Количество муниципальных служащих - ?

Практическое занятие 5.

Тема 5. Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами организации.

Контрольные вопросы:

1. Теории целеполагания системы управления человеческими ресурсами, признаки декомпозиции целей
2. Целевые подсистемы системы управления персоналом в органах государственного и муниципального управления, объекты и носители функций управления персоналом
3. Функциональные подсистемы системы управления человеческими ресурсами, место службы управления персоналом в общей системе управления организацией
4. Факторы, определяющие организационную структуру управления организацией, формирование структурных подразделений системы управления человеческими ресурсами

Методические рекомендации:

Управление персоналом в общей системе управления организаций одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Оно представляет собой совокупность (единство) отношений, механизма, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей.

Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами и от многих других внутренних и внешних факторов. Следовательно, управление персоналом представляет собой сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором взаимодействуют многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие факторы. Управление персоналом как система переживает в настоящее время состояние усложнения. Возрастание сложности управления персоналом, во-первых, в силу усложнения управленческого труда; во-вторых, в силу того, что персонал – наиболее сложный объект управления организации; в-третьих, в результате постоянного и резкого изменения системы ценностей работников, что связано с общеполитическими и экономическими реформами общества; в-четвертых. Меняется система целей управления персоналом; усложняется система взаимодействия субъекта и объекта управления. Они все больше приобретают характер субъектно-субъектных отношений.

Большинство исследователей придерживается точки зрения, что функции органов управления персоналом связаны с их деятельностью и являются отражением свойств функционирующего объекта (субъекта управления), конкретной формой проявления его сущности. Существуют универсальные функции, пригодные для любого процесса управления персоналом организации, и специфические функции кадровых служб, их управленческого воздействия на персонал. К универсальным функциям управления персоналом следует относить прогнозирование, регулирование, координацию, анализ, контроль, мотивацию персонала. Универсальные функции отражают сущность процесса управления в целом, в то время как специфические являются рабочим инструментом осуществления общих универсальных функций.

Так же следует рассматривать кадровую службу, через функции центра управления персоналом, конечной целью которого является успешная работа предприятия, повышение профессиональной и материальной удовлетворенности каждого работника, сохранение здоровья и обеспечение безопасности сотрудников. Кадровая служба призвана обеспечивать реализацию универсальных и специальных функций системы управления персоналом.

Задания

Задание 1. На основании блоков 1-4 сформируйте оптимальную кадровую службу организации и обоснованно ответьте на вопросы блоков 5,6.

Блок 1. Выберите название для отдела:

- 1.1. Центр управления персоналом.
- 1.2. Отдел кадров.
- 1.3. Центр по персоналу.
- 1.4. Департамент управления персоналом.

Блок 2. Сколько сотрудников вы планируете иметь в кадровой службе организации, численность персонала которой 1500 человек?

- 2.1. 2.
- 2.2. 5.
- 2.3. 8.

Блок 3. Включите ли вы в свой отдел, обслуживающий крупное предприятие, следующие группы:

3.1. Найма рабочей силы; изучения и оценки кадров; подготовки и продвижения кадров; стимулирования и оплаты труда; трудовых отношений; профориентации и адаптации; стратегического управления персоналом; охраны труда и безопасности.

3.2. Табельного учета; приема на работу, перевода и увольнения; делопроизводства; разработки социальных программ; подготовки кадров.

3.3. Планирования и найма персонала; трудовых и дисциплинарных отношений; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров.

3.4. Не будете создавать специализированные группы.

Блок 4. Определите четыре основные задачи отдела.

4.1. Развитие человеческих ресурсов; стабилизация трудовых отношений; стимулирование труда; применение передовых технологий в кадровой работе.

4.2. Подбор и продвижение кадров; обучение кадров; регулирование дисциплинарных отношений; ведение дело производства.

4.3. Наем кадров; аттестация кадров; ведение делопроизводства; обучение кадров.

4.4. Развитие человеческих ресурсов; управление трудовыми отношениями; стимулирование труда в соответствии со стратегическими задачами; вхождение в единую систему управления.

Блок 5. Меняются ли функции управления в зависимости от направленности деятельности предприятия, его стратегии, формы собственности, этапа развития?

5.1. Полностью зависят от названных характеристик.

5.2. Видоизменяются, но сохраняют главную направленность.

5.3. Видоизменяется только форма работы, но не содержание.

5.4. Видоизменяется принципиальный подход к персоналу, но сохраняется ряд традиционных функций, адаптирующихся к новым условиям.

Блок 6. При реорганизации кадровой службы целесообразно:

6.1. Полностью поменять ее состав.

6.2. Переобучить персонал кадровой службы.

6.3. Привлечь консультантов, сохранив старый состав.

6.4. Поменять часть работников, привлечь консультантов, переобучить весь персонал.

Практическое занятие 6.

Тема 6. Организация труда персонала.

Контрольные вопросы:

1. Элементы и задачи организации труда
2. Целевое планирование, техника личной работы персонала и организация трудового процесса
3. Кадровое, нормативно - методическое и правовое обеспечение организации труда персонала
4. Делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение организации труда персонала

Методические рекомендации:

Организация труда – это одна из управленческих функций, часть управления предприятием (организацией) по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе организационных нововведений. Данная деятельность осуществляется как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия. В этом суть так называемого процессного подхода к организации труда.

Цель организации труда как управленческой деятельности – создание организационных условий, необходимых для достижения высокой социально- экономической результативности трудовой деятельности. Реализация данной цели обеспечивается решением конкретных задач, подразделяемых на:

1 экономические (снижение трудовых затрат на производство работ и продукции, повышение производительности труда, экономичное использование производственных фондов, материалов, сырья, обеспечение высокого качества работ и продукции, снижение издержек производства, повышение конкурентоспособности и т.п.);

2 социальные (создание благоприятных условий трудовой деятельности работников, сохранение их здоровья, повышение содержательности и привлекательности труда, рациональное и более полное использование и развитие трудового потенциала, обеспечение удовлетворения разнообразных потребностей персонала и т.п.).

Направления деятельности по организации труда (направления НОТ) соответствуют названным выше элементам системы организации труда.

Значение организации труда вытекает из содержания решаемых ею задач. В экономическом плане организация труда – это средство предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития технологии производства и техники, с одной стороны, и уровнем организации живого труда – с другой.

Значение организации труда и в том, что она: обеспечивает экономию рабочего времени, экономию затрат труда, иначе – рост производительности и эффективности труда; способствует рациональному использованию рабочей силы и снижению удельных

Организация труда дает возможность повышать содержательность труда за счет: преодоления монотонности, однообразности труда; увеличения разнообразия выполняемых операций; перемены труда, насыщения его творческими элементами.

Важный аспект социального значения организации труда – содействие росту культурного, профессионального и квалификационного уровня работников; рациональное использование трудового потенциала в соответствии с его количественными и качественными характеристиками; повышение престижности тех или иных профессий и сфер деятельности.

Деятельность в области организации труда должна осуществляться на основе определенных общих и частных организационных принципов. Сфера действия общих принципов не ограничивается только проблемами организации труда, они универсальны и им необходимо следовать и при проведении научных исследований и в практической деятельности, в частности, по совершенствованию организации труда. К общим принципам относятся: комплексность, системность, научность, непрерывность, нормативность, экономичность.

Задания

Задание 1. Определить уровень производительности труда различными методами, если объем производства продукции за год 30000 тонн. Цена 1 тонны – 5000 руб. Численность работников – 200 чел. Режим работы – двухсменный. Время смены – 8 чел. Количество рабочих дней одного рабочего в год – 259.

Задание 2. Найти ошибку в расчете трудоемкости продукции, если численность работников – 20 чел., баланс рабочего времени одного работника за год – 2000 чел.-ч, объем производства продукции – 20000 т.

$$Tp = 20 \cdot 20000 \cdot 2000$$

Задание 3. Определить полную трудоемкость выпущенной продукции, если технологическая трудоемкость единицы продукции 20 чел.-ч. Объем выпуска продукции за год 5000 тонн. Трудоемкость обслуживания – 10000 чел.-ч в год. Трудоемкость управления – 10000 чел.-ч в год.

Задание 4. Определить технологическую и полную трудоемкость единицы продукции, если объем производства продукции – 10 тонн в месяц. Производством продукции заняты 10 основных рабочих, 3 вспомогательных рабочих, управленческий персонал – 3 человека. Количество рабочих дней в месяце – 22. Время смены – 8 час. Какова будет трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления единицы продукции и всего выпуска?

Задание 5. Проиллюстрировать на числовом примере, как можно повысить производительность труда в стоимостном выражении при неизменной численности персонала, неизменных затратах рабочего времени, при неизменной цене за единицу продукции для случая, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, общий объем производства которой также остается неизменным.

Практическое занятие 7.

Тема 7. Использование человеческих ресурсов.

Контрольные вопросы:

1. Классификация рабочего времени и методы нормирования труда, условия труда и отдыха в соответствии с ТК РФ
2. Методы и формы регулирования социально-трудовых отношений.
3. Распределение функциональных обязанностей, права, ответственность, особенности делегирования полномочий служащими в сфере государственного и муниципального управления.

Методические рекомендации:

Управление человеческими ресурсами — это стратегический и последовательный подход к управлению самым ценным активом организации: людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение её задач.

Некоторые характеристики УЧР:

- использование стратегического подхода, что позволяет согласовывать деятельность организации с осуществлением стратегических целей;
- применение комплексного и последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методов и практики трудовой деятельности;
- формирование приверженности к миссии и ценностям данной организации;
- отношение к работникам как к активу или человеческому капиталу, создание условий для обучения и развития;
- восприятие человеческих ресурсов как источника конкурентных преимуществ; 4
- согласование интересов работников и работодателя, с приоритетным положением интересов работодателя.

Некоторые функции УЧР:

- организация использования человеческих ресурсов посредством планирования труда и организационного развития компании; 3
 - улучшение качества трудовых отношений посредством формирования в организации обстановки доверия, развития позитивного психологического климата; 3
 - обеспечение человеческими ресурсами посредством планирования их будущей потребности с точки зрения количества, качества и компетентности, а также найм и отбор нужного количества сотрудников, соответствующих требованиям компании; 3
 - управление эффективностью труда посредством оценки и аттестации работников; 3
 - развитие человеческих ресурсов путём организации обучения персонала, как на индивидуальном уровне, так и на уровне компании, развития управленческих кадров и управления карьерным ростом сотрудников; 3
 - управление системами вознаграждения — развитие систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности; 3
 - организация системы взаимоотношений как на отраслевом уровне, так и внутри самой компании.
- Основная цель УЧР — обеспечение успеха организации с помощью правильного подбора человеческих ресурсов и их развития.

Задания

Задание 1. Н-ский химический комбинат является градообразующим предприятием.

Собственники: 40% акций – директор; 25% акций – комитет по управлению имуществом Н-ской области; 35% акций – партнеры и кредиторы комбината.

Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Характеристика основных фондов – комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).

Продукция: до 1991 г. 70% – кислота для ракетного топлива, сегодня 90% – производство стиральных порошков и мыла.

Решение Арбитражного суда:

Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).

Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий.

Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом: расскажите о себе; собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия; чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?

Из интервью председателя совета трудового коллектива газете «Химический Н-ск»: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы для анализа:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
2. Предложите стратегию развития предприятия.
3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Практическое занятие 8.

Тема 8. Управление персоналом как функциональная стратегия.

Контрольные вопросы:

1. Проблемы реализации стратегии управления персоналом и пути их решения.
2. Система стратегического управления персоналом организации.
3. Стратегия управления персоналом организации: виды, функции, особенности.

Методические рекомендации:

Стратегия управления персоналом – разработанное руководством с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей приоритетное направление действий, необходимых для создания и поддержания высокопрофессионального трудового коллектива организации.

Стратегия управления персоналом представляет собой часть общей стратегии развития организации, сфокусированную на долгосрочной успешной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом являются:

1. Долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений.
2. Первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и динамики внешней для организации сред.
3. Интегрированность процессов управления персоналом: поддержание ценностей и целей организации, соответствие ее культуре.
4. Эффективность управления человеческими ресурсами. Может быть оценена в двух аспектах: жесткий подход и мягкий подходы к управлению человеческими ресурсами.
5. Доминирующая роль линейных руководителей при реализации функций управления персоналом.
6. Партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями.

Задания

Задание 1. Н-ский химический комбинат является градообразующим предприятием.

Собственники: 40% акций – директор; 25% акций – комитет по управлению имуществом Н-ской области; 35% акций – партнеры и кредиторы комбината.

Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Характеристика основных фондов – комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).

Продукция: до 1991 г. 70% – кислота для ракетного топлива, сегодня 90% – производство стиральных порошков и мыла.

Решение Арбитражного суда:

Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).

Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий.

Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом: расскажите о себе; собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия; чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?

Из интервью председателя совета трудового коллектива газете «Химический Н-ск»: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы для анализа:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
2. Предложите стратегию развития предприятия.
3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Практическое занятие 9

Тема 9. Обеспечение организации человеческими ресурсами.

Контрольные вопросы:

1. Принципы управления персоналом государственной и муниципальной службы
2. Современный инструментарий обеспечения организации человеческими ресурсами
3. Политика обеспечения системы государственного и муниципального управления человеческими ресурсами
4. Обеспечение безопасности человеческих ресурсов.

Методические рекомендации:

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная совместная деятельность руководства организации специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой политики, внедрение текущих принципов и методов управления персоналом организации, осуществление комплекса взаимосвязанных функций, от приема до увольнения кадров.

Наем персонала – это совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям отбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении.

В зависимости от текущей ситуации организация выбирает один из двух источников привлечения персонала: внутренний (из претендентов, работающих в данной организации) и внешний (из претендентов, не работающих в данной организации). Каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки.

Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных.

Задание 1: проанализируйте основные нормативные правовые акты федерального уровня (результаты круглого стола) и уровня субъекта Российской Федерации (Ставропольского края – домашнее задание) и выберите из них те положения, которые относятся к отбору персонала на государственную и муниципальную службу и к отбору на государственной и муниципальной службе (пролонгированный отбор). По результатам работы заполните таблицу.

Кадровая технология	Нормативные правовые акты	
	Федерального уровня	Субъекта Федерации
Отбор персонала на государственную и муниципальную службу		
Отбор на государственной и муниципальной службе (пролонгированный отбор)		

Задание 2: проанализируйте основные нормативные правовые акты федерального уровня, регламентирующие процедуру аттестации государственных гражданских служащих, выберите наиболее подходящие методы оценки в рамках данной процедуры, подготовьте сценарий процедуры аттестации госслужащих.

Практическое занятие 10

Тема 10. Кадровая политика.

Контрольные вопросы:

1. Особенности обеспечения организации человеческими ресурсами
2. Понятие и сущность кадровой политики.
3. Принципы кадровой политики.
4. Разработка кадровой политики организации.

Методические рекомендации:

В широком смысле кадровая политика – система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми

субъектами организации.

В узком смысле кадровая политика – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая политика организации это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Основной принцип кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Существуют следующие виды кадровой политики.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий: пассивная кадровая политика; реактивная кадровая политика; превентивная кадровая политика; активная кадровая политика.

2. В зависимости от степени открытости и по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Задания

Задание 1. Используя характеристики, приведенные в таблице 8.1, охарактеризуйте кадровую политику управления персоналом среднего российского государственного предприятия.

Таблица 8.1 – Характеристики организаций в области управления персоналом

Организация, основанная на американской модели	Организация, основанная на японской модели	Некая организация типа Z
Наем работников на относительно короткое время	Долгосрочный найм	Пожизненный найм работников
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Механизм явного, точного контроля	Механизм косвенного контроля	Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев
Быстрое развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение
Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	Поддержка неспециализированной карьеры работников	Умеренно специализированная карьера работников
Избирательное отношение к работнику	Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	Холистический подход, включая семью

Задание 2. Используя характеристики, приведенные в таблице 8.1, охарактеризуйте кадровую политику управления персоналом среднего российского государственного предприятия.

Таблица 8.1 – Характеристики организаций в области управления персоналом

Организация, основанная на американской модели	Организация, основанная на японской модели	Некая организация типа Z
Наем работников на относительно короткое время	Долгосрочный найм	Пожизненный найм работников
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Механизм явного, точного контроля	Механизм косвенного контроля	Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев
Быстрое развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение
Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	Поддержка неспециализированной карьеры работников	Умеренно специализированная карьера работников
Избирательное отношение к работнику	Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	Холистический подход, включая семью

Практическое занятие 11

Тема 11. Кадровое планирование.

Контрольные вопросы:

1. Цели и задачи обеспечения организации человеческими ресурсами, кадровое планирование.
2. Качественная потребность в персонале.
3. Количественная потребность в персонале.
4. Виды кадрового планирования.

Методические рекомендации

Кадровое планирование представляет собой процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Направления кадрового планирования: разработка кадровой стратегии организации, в том числе создание условий для должностного роста и профессионального

развития персонала и планирования необходимых условий труда, непосредственная работа по количественному и качественному укомплектованию организации работниками по каждой вакансии и в соответствующий период времени, развитие персонала с установлением потребностей каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Стадии процесса кадрового планирования: определение воздействия организационных целей компании на ее подразделения; прогнозирование изменения численности персонала и общей потребности в нанимаемых работниках; учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах; разработка конкретного плана увеличения численности работников организации.

Учет имеющихся кадров в организации состоит из трех этапов: проводятся оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников; проводится оценка потенциала внешних источников для заполнения имеющихся кадровых вакансий, если в организации принята открытая кадровая политика; разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (2 – 5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет).

Также существуют следующие виды кадрового планирования: потребности в персонале, набора и привлечения персонала, сокращения численности работников, обучения персонала, расходов на содержание персонала, роста рентабельности персонала.

Задания

Ситуация 1. Компания «Тимбер Крафт» находится в южной части Британской Колумбии и специализируется на производстве спортивного инвентаря. На сегодняшний день компания создала себе неплохую репутацию, продавая товары высокого качества.

«Тимбер Крафт» проводит политику предпочтительного продвижения собственных

квалифицированных кадров. Политика внутреннего продвижения предполагает выявление наиболее квалифицированных кадров из всех подразделений фирмы, а не только в пределах своего подразделения (если только это не относится к специфическим профессиям, где высокий профессиональный уровень не может быть достигнут за короткий промежуток времени: программист, инженер, бухгалтер). Отдел по управлению человеческими ресурсами обеспечивает размещение квалифицированных кадров и ведет профессионально-квалифицированный учет (опись) всех работников аппарата управления. Опись состоит из списка имен, личных данных (возраст, образование и т.п.) и трудовых навыков менеджеров, работающих на компанию (см. таблицу 9.1).

Фирма прибегает к услугам аттестационного центра, расположенного в Ванкувере.

Туда периодически направляются менеджеры, где они проходят в течение 2-4 недель различные тестирования и собеседования. За этот период времени они также принимают участие в деловых играх, групповых обсуждениях деловых ситуаций и т.д. Затем оценивается потенциальная способность этих менеджеров к управлению.

Уровень заработной платы сотрудников аппарата управления компании немного выше, чем существующий на рынке труда для сходных должностей. Несмотря на это, фирма испытывает некоторые трудности в привлечении квалифицированных управляющих. А уровень оплаты труда остального персонала приблизительно схож с заработной платой сотрудников других предприятий. Однако ряд служащих подвергает критике систему премиальных вознаграждений компании как недостаточно справедливую. Но в целом «Тимбер Крафт» постепенно создала неплохую репутацию, предоставляя равные и благоприятные возможности для своих сотрудников.

Возраст выхода на пенсию на фирме – 65 лет. Свою перспективу Фирма «Тимбер Крафт» связывает с развитием персонала, для чего направляет его на обучение и переподготовку в различные университеты Канады.

Вопросы:

1. Какова ваша оценка политики управления человеческими ресурсами компании «Тимбер Крафт»?
2. Какие изменения вы бы внесли в кадровую политику компании?

Практическое занятие 12.

Тема 12. Планирование потребности в человеческих ресурсах.

Контрольные вопросы:

1. Качественная потребность в человеческих ресурсах – ее структура, показатели.
2. Методы определения качественной потребности в человеческих ресурсах.
3. Показатели количественной потребности в персонале.
4. Показатели количественной потребности в персонале.

Методические рекомендации

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т. е. профессией, специальностью.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Общая потребность определяется посредством суммирования требуемого количества работников по всем критериям.

Задания

Задание 1. На основании следующих исходных данных рассчитать суммарное время выполнения организационно-управленческих работ, коэффициент необходимого и фактического распределения времени, необходимую численность административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца. Количество действий по выполнению работ: А – 500; Б – 3000; В – 300. Время, необходимое для выполнения действий по каждой работе, ч: А – 1; Б – 0,5; В – 3. Месячный (нормативный) фонд времени одного сотрудника согласно контракту, ч – 170. Коэффициент затрат времени на дополнительные работы – 1,3. Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников – 1,12. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1. Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, ч – 200. Фактическая численность подразделения, чел. – 30.

Практическое занятие 13.

Тема: Нормативно-правовое сопровождение системы управления персоналом

Контрольные вопросы:

1. Какие законодательные и нормативные акты регламентируют документирование кадровой деятельности в современных условиях?
2. Назовите основные виды документов, установленных в трудовом законодательстве.
3. Какова структура текстов Положения о службе управления персоналом и должностной инструкции?
4. Перечислите унифицированные формы кадровых документов.

Методические рекомендации:

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это документы организационно-методического, организационно-распорядительного, организационного, технико-экономического, технического, нормативно-технического и экономического характера и нормативно-справочные сведения, содержащие нормы, правила, требования, методы и другие положения, используемые в процессе управления персоналом организации и утвержденные в установленном порядке руководством компании. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит в организации разработки и применении нормативно-методических документов, а также введении совокупности норм и правил в систему управления персоналом.

Основополагающими организационными документами для компаний являются устав и учредительный договор. Далее важным организационно-распорядительным документом в области управления человеческими ресурсами являются правила внутреннего трудового распорядка. Следующим значимым документом является коллективный договор. Прочие указанные ниже документы организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: положение по формированию кадрового резерва в организации, положение по организации адаптации работников, положение по поддержанию благоприятного психологического климата и предотвращению конфликтов, положение по материальным компенсациям работникам, инструкции по соблюдению правил техники безопасности. Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение об отделе и должностная инструкция.

Должностная инструкция является важнейшим организационно-распорядительным документом в системе менеджмента организации и системе управления персоналом, на основе которых строится распределение обязанностей в структурных подразделениях, эффективное их использование для достижения целей организации. Основным смысл должностных инструкций заключается в придании большей прозрачности трудовому процессу, облегчении адаптации нового сотрудника, обеспечении контроля за работой сотрудника и собственного самоконтроля, в образовательных функциях, задании стандартов и технологии выполнения поставленных задач.

Подробная должностная инструкция должна состоять из следующих частей: общие положения, требования к квалификации (уровень образования, знаний, умений, навыков, соответствующих названной должности), должностные обязанности, критерии успешности исполнения трудовых обязанностей, права работника, ответственность специалиста. В итоге получается достаточно большой документ, однако это детальное представление в дальнейшем дает возможность сделать процесс управления подчиненными более четким, понятным и прозрачным.

Задания

Задание 1. Выполните задания по оформлению трудовых книжек:

а) найдите ошибки в оформлении титульного листа трудовой книжки
Трудовая книжка ТК № 2072688

Фамилия Васильева _____
Имя Светлана _____
Отчество Дмитриевна _____
Дата рождения __17.2.81 г. _____
Образование н/высшее высшее _____
Профессия, специальность преподаватель истории _____
Дата заполнения «_1_» ____ сентября _____ 2021 г.
Подпись владельца книжки _____
Подпись лица, ответственного за ведение трудовых книжек _____
м.п. _____

б) заполните сведения о себе в титульный лист трудовой книжки;

в) найдите ошибки, допущенные в сведениях о работе
Сведения о работе ТК № 2072688

№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу переводе на другую работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого была внесена запись
1	12	11	04	принята на работу на должность преподавателя истории	Пр №34
				М.П.Ректор университета Корницкий Л.Д	От 10.11.04
2	30	08	2004	Принят на должность старшего лаборанта кафедры	Приказ № 96
				«Военная подготовка» в порядке перевода	От 30.08.2004
				Из Кубанского гос.университета	
3	2	09	2004	Переведен на должность зам директора МИПП по кадрам	Приказ от 01.09.2004
4	11	06	04	Уволена по истечение срока трудового договора	Приказ №102 от 10.062004
				Пункт 2 ст.77 Трудового кодекса РФ	
				М.П. Директор	
				Подпись работника	

г) примите на работу: на должность заведующего общим отделом; на должность секретаря-референта в ОАО «Аудит»; на должность специалиста отдела по персоналу в порядке перевода другого отдела.

д) увольте с работы: по истечению срока трудового договора; по собственному желанию; по сокращению штата работников организации; в связи с призывом на военную службу; в связи с решением суда о восстановлении на работе работника, ранее выполнявшего эту работу.

Практическое занятие 14. **Тема 14. Привлечение и отбор персонала.**

Контрольные вопросы:

1. Источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
2. Технологическая схема процесса подбора персонала.
3. Первичный отбор: задачи, особенности, принципы и методы.
4. Основные этапы собеседования по отбору персонала. Виды собеседований.

Методические рекомендации

До принятия организацией решения о приеме кандидата на работу к нему применяется процедура отбора

1. Предварительная отборочная беседа. Цель отборочной беседы – оценить внешний вид и определяющие личностные качества. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30 – 40% кандидатов от числа откликнувшихся.

2. Заполнение бланка анкеты. Эта ступень есть в каждой процедуре отбора независимо от типа организации. Количество пунктов анкеты должно быть оптимальным и они должны запрашивать наиболее значимую информацию (прошлая работа, основные достижения, склад ума).

3. Беседа по найму (интервью). Беседы могут проводиться по схеме (т. е. заранее готовятся вопросы), быть слабоформализованными, вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы). Полезно во время беседы задать претенденту на вакантную должность вопросы: чего он хочет добиться в карьере; что более для него важно – работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он продолжать повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удастся ли сочетать личную и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей.

4. Тестирование – это источник данных о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека а также конкретные методы работы, которыми он уже владеет. В практике рекрутмента используются тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность, как: профессиональная подготовка, наклонности, интеллектуальный уровень, физические характеристики, личностные качества.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр (если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Как правило, медицинское заключение требуется от кандидатов на должности, предполагающие повышенную ответственность за других людей. К ним относятся: машинисты поездов, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы питания, государственные служащие и др.

7. Принятие решения о приеме. Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов.

Для проверки профессиональных качеств работника устанавливается испытательный срок. В соответствии с Трудовым Кодексом (ст. 70 ТК РФ) этот период не должен превышать 3 месяцев. Если его профессиональные качества окажутся неудовлетворительными, организация может, предупредив увольняемого за 3 дня до окончания испытательного срока, расторгнуть трудовой договор. Расторжение трудового договора в данном случае производится без согласования с профсоюзом, выходное пособие не выплачивается.

Задания

Задание 1. Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам – менеджеру по персоналу утром зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Савельев В.Г. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача – осуществить поиск кандидатов на должность. Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первичного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Задание 2. В данный момент Вам необходимо принять нового человека на должность, связанную с высокоточной работой. Имеется три кандидата на нее. Кого Вы выберете?

Возможные кандидатуры:

1. Попов, опытный высококвалифицированный рабочий. Возраст – 40 лет, образование – 8 классов. Вы хорошо знаете его.
2. Иванов, молодой специалист, возраст 23 года. Окончил колледж, 1 год работал на аналогичном производстве, только что демобилизовался из армии.
3. Усатов, хорошо зарекомендовавший себя на аналогичном предприятии инженер. Возраст – 30 лет. Имеет желание работать у Вас.

Обоснуйте свой выбор.

Практическое занятие 15.

Тема 15. Деловая оценка и аттестация.

Контрольные вопросы:

1. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
2. Методы деловой оценки персонала.
3. Основные цели и задачи проведения аттестации.
4. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации.

Методические рекомендации:

Аттестация персонала – это процедура формализованной систематической оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности конкретного работника требованиям выполняемой работы на данном рабочем месте за определенный период времени.

Как правило, аттестация позволяет решить следующие задачи: провести аудит персонала; проверить точность требований к работникам и критериев их оценки выявить «болевы́е точки» в «человеческой подсистеме» организации; оценить ценность сотрудников для компании; обоснованно принимать кадровые решения; составлять планы обучения персонала; мотивировать персонал; принимать решения по оплате труда увольнению персонала и др.

Наиболее часто в практической деятельности применяются такие методы аттестации.

1. Рейтинговые методы предполагают, что работники получают оценку по заданным критериям с определенной шкалой.

2. Сравнительные методы предполагают сравнение сотрудников внутри какой-либо группы. При ранжировании составляется список где все сотрудники внутри какой-либо группы располагаются в соответствии с рейтинговой оценкой их деятельности, сначала в список вносятся работники, чья деятельность признана наилучшей и наихудшей. При парных сравнениях деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных, одному присваивается оценка «1», другому соответственно «0» далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника.

3. Письменные методы. Эссе – это подготовка сочинения с предложением направлений

повышения эффективности деятельности организации. Метод критических ситуаций предполагает, что в течение периода, за который проводится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении в сложных или критических ситуациях.

4. Поведенческие рейтинговые шкалы BARS (Behaviorally anchored rating scales) содержат рейтинги и методы оценки поведения в различных ситуациях.

5. Управление по целям MBO (Management By Objectives) – в соответствии с данным методом достижение целей организации осуществляется через постановку целей каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого выполнения должностных обязанностей к осознанной работе, нацеленной на значимый для организации результат.

6. Метод «360», или круговой оценки, предполагает, что о работнике высказываются не только его непосредственный руководитель, но и подчиненные, коллеги, клиенты, а также сам сотрудник выставляет оценки себе по тем же критериям, что и сослуживцы.

7. Система грейдов – это метод оценки персонала, предполагающий выделение групп критериев, соответствующих требованиям к основным категориям работников и оценку персонала подразделений компании аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям.

Задания

Задание 1. Проанализируйте ситуацию. Отдел персонала европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме – ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- ☐ 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- ☐ 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- ☐ 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- ☐ 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- ☐ 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- ☐ 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для анализа:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Практическое занятие 16.

Тема 14. Профориентация и трудовая адаптация персонала.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и сущность организационной адаптации персонала.
2. Понятие и сущность профессиональной адаптации персонала.
3. Проблемы профориентации в современных условиях.
4. Цели трудовой адаптации.

Методические рекомендации

Трудовая адаптация – приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально- психологических особенностей организации, вхождении в сложившуюся в нем систему отношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений организации с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Функции трудовой адаптации:

- а) формирование у новичка системы знаний о компании-работодателе;
- б) формирование у новичка системы теоретических знаний и закрепление практических навыков, необходимых для осуществления его прямых должностных обязанностей;
- в) введение новичка в рабочую группу;
- г) поощрение помощи новичку со стороны опытных работников.

Формы адаптации персонала:

– испытательный срок продолжительного от 3-х д о 6 -и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

– адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и "включается" полноправным членом коллектива предприятия или организации;

– введение в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

– собственно развитие человеческих ресурсов организации на протяжении всего периода работы до ухода конкретного сотрудника на пенсию.

Задания

Задание 1. Рассмотрите ситуацию. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции. Определите какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их, используя данные попарных сравнений факторов таблицы 14.1.

Таблица 14.1 – Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные показатели оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		x		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		x		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	x			
1.4. Успешность переговоров		x		

Практическое занятие 17.

Тема 17. Обучение и развитие человеческих ресурсов

Контрольные вопросы:

1. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации.
2. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации.
3. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров.
4. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места.

Методические рекомендации

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей. И если компания решила, что персонал нужно обучать – это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны. Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных задач, возникающих в процессе производства. Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Целесообразно использовать несколько показателей эффективности обучения работников: удовлетворенность, степень усвоения материала, решение задач организации, явившихся причиной организации процесса обучения работников. Для определения результатов обучения можно использовать такие методы, как опросы, экзамены и тесты, аттестацию сотрудников, анализ динамики общих показателей деятельности организации.

Согласно теории человеческого капитала знания и навыки сотрудников рассматриваются как принадлежащий им капитал, а совокупные затраты на формирование данных знаний, квалификации, мотиваций, – это инвестиции в него. Издержки на обучение персонала – это стоимость ресурсов, используемых в процессе организации и проведения учебных занятий. Издержки на обучение персонала могут быть прямыми и косвенными, переменными и постоянными, общими, средними и предельными.

Задания

Задание 1. Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке.

Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в таблице 15.1. Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

Таблица 15.1 – Исходные данные

Показатели	2021	2022	2023
Количество рабочих, чел.	10	10	10
Зарплата одного рабочего, руб. в мес	8000	9000	10000
Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
Уровень инфляции, % в год	14	14	14
Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Задание 2. Какова экономическая эффективность внедрения проекта обучения персонала, при условии, что если обучение провести в 2009 г. и затратить на него 300000 руб., в 2010 г. – 280000 руб., а в 2011 г. – 100000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2009 г. – 20 шт.; 2010 г. – 40 шт.; 2011 г. – 50 шт.

Задание 3. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годовичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 долл. США

ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 долл. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Практическое занятие 18

Тема 18. Управление служебно-профессиональным продвижением. Кадровые перемещения и назначения.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Сущность служебно-профессионального продвижения персонала.
2. Определение и цели ротации кадров.
3. Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.
4. Сущность управления кадровым резервом.

Методические рекомендации

Служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующих развитию, как организации, так и личности. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» – самый распространенный, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и практике до последнего времени фактически не использовался.

Как правило, совпадение уже намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит нечасто, является, скорее, исключением, чем правилом. Система служебно-профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Вообще в практике управления различают два вида продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвижения линейных руководителей, как правило, предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами профильных институтов или направленных на практику. Второй этап – работа с принятыми в данную организацию молодыми специалистами. Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, проходят курсы повышения квалификации. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей. Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе. Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена. Отбор должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, специалистов подразделений управления персоналом и привлеченных при необходимости независимых экспертов.

Задания

Задание 1. Специалист по персоналу N-ного Министерства находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В N-ном Министерстве, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Специалисту необходимо дать оценку сложившейся ситуации в N-ном Министерстве и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби. Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__ г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Практическое занятие 19.

Тема 19. Управление трудовой карьерой.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Виды деловой карьеры.
2. Принципы организации управления деловой карьерой.
3. Инструментарий управления деловой карьерой.
4. Этапы деловой карьеры, их содержание.

Методические рекомендации

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в определенной сфере, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения. Можно говорить о карьере как роде деятельности.

Можно выделить карьеру внутриорганизационную и межорганизационную, специализированную и неспециализированную, вертикальную, горизонтальную, скрытую, ступенчатую.

Карьера внутриорганизационная предполагает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности минует все стадии развития от обучения до выхода на пенсию последовательно в стенах одной организации.

Карьера межорганизационная означает, что работник в процессе трудовой жизни проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей трудовой жизни минует различные этапы карьеры. Он может пройти их последовательно как в одной организации, так и во многих организациях, но в определенной профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. В соответствии с японской моделью управления персоналом руководитель должен быть специалистом широкого профиля, способным работать на любом участке компании. Там считается нормальным, если начальник отдела сбыта меняется местами с начальником отдела снабжения.

Вертикальная карьера – подъем на более высокий уровень в иерархической структуре. Это наиболее распространенное понимание карьеры. Такое ее воплощение могут увидеть окружающие.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация. Этот вид карьеры также может быть связан с расширением или усложнением задач на прежней должности.

Скрытая карьера наименее очевидна для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала», т. е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое придает им статус приказов и распоряжений.

Ступенчатая карьера сочетает в себе последовательно этапы горизонтальной и вертикальной карьеры.

Задания

Задание 1. В МУП «Чайка», представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 тыс. руб. в год. Текущие расходы – 70 тыс. руб. в год. Единовременные затраты – 25 тыс. руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6 тыс. руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Практическое занятие 20.

Тема 20. Мотивация и стимулирование труда в системе кадрового менеджмента.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Мотивационные принципы организации труда.

2. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Их ранжирование по степени влияния на персонал.
3. Сущность содержательных теорий мотивации.
4. Особенности процессуальных теорий мотивации.

Методические рекомендации

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей.

Общепризнанная точка зрения, что потребность – это психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка. Степень удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость. Трудовой мотив – это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность. Мотив труда формируется, если трудовая деятельность – это основной путь получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. В структуру мотива труда входят: актуальная для работника потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; благо, удовлетворяющее эту потребность; цена – издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием. Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления располагает необходимым набором благ, соответствующим социально обусловленным потребностям человека. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и человека, его здоровья, выносливости, работоспособности, типа нервной системы) и личностного потенциала. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения цели, содержательности выполняемой работы, самоуважения. Внутреннее вознаграждение – есть мотивация. Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда.

Задания

Задание 1. Рабочему 3-го разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей А. Сложность – работа 4-го разряда. Фактически ежедневно он изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 168 ч. Отработано 20 дней.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату, тарифный заработок, процент выполнения норм.

Задание 2. На конвейере по сборке изделия трое рабочих выполняют операцию А, на которую установлена норма времени 15 мин. За месяц изготовлено 2421 ед. изделия при плане 2200. Работа осуществляется в условиях 40-часовой рабочей недели. В соответствии с положением о премировании за выполнение плана установлена премия в размере 20% сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2%.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника.

Задание 3. На производственном участке планируется изготовление изделий трех видов: А, Б и В. Комплексная норма на изделие составляет соответственно 5,5; 4,3 и 6,1 нормо-часов. Средний тарифный разряд работ – 3,3. В месяц коллектив из трех человек изготовил изделий А – 30 шт., изделий Б – 35 шт., изделий В – 45 шт. Средний квалификационный разряд работников – 3,9, а месячный фонд рабочего времени – 170 ч.

Определите комплексные расценки, сдельный и тарифный заработок коллектива (бригады).

Рекомендуемая литература литература

1. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2021. - 322 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2541-5, экземпляров неограничено
2. Щелкунова, С.А. Основы управления персоналом Электронный ресурс / Щелкунова С.А., Бокова М.С.: учебное пособие. - Самара: СамГУПС, 2021. - 116 с., экземпляров неограничено
3. Основы управления персоналом Электронный ресурс: учебное пособие. - Иркутск : ИрГУПС, 2020. - 76 с., экземпляров неограничено
4. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 351, [1] с. : ил. ; 22. - (Высшее образование). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 347-350. - ISBN 978-5-16-004165-0
5. Корнийчук, Г. А. Прием и увольнение работников : оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала : практ. руководство / Г. А. Корнийчук, С. В. Козинцева. - 3-е изд., испр. - М. : Омега-Л, 2020. - 190 с. - (Кадровая служба). - ISBN 975-5-370-02472-6
6. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7
7. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом / Е.С. Яхонтова. - Москва : Издательский дом «Дело», 2020. - 381 с. - ISBN 978-5-7749-0722-98.2. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Основы управления персоналом» для студентов направления
подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

**Ставрополь
2026**

Пояснительная записка

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий студентов, ее целью является:

- углубления и расширения теоретических знаний;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- расширенное изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работа над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- подготовка контрольных работ (домашних заданий);
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

Изучение понятийного аппарата дисциплины основывается на индивидуальной

самостоятельной работе и должна быть подчинена осмыслению категорий управления персоналом, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного студента является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины «Управление персоналом» помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий маркетинга персонала, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая активной работы с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания выпускной квалификационной работы.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На практических занятиях необходимо уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного практического занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на практическое занятие вопросов.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на практическом занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня обучаемого, в том числе:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет – в читальном зале;
- в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного

каталога;

г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке докладов, рефератов и иных форм итоговой работы важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для ВУЗов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам. Выбор оптимального получения информации зависит непосредственно от студента.

Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Назовите основные школы управления персоналом, их сущность и отличия.
2. В чем сущность системного подхода к управлению персоналом?
3. Охарактеризуйте функционально-целевую модель системы управления организацией. Укажите место в ней системы управления персоналом.
4. Какие функциональные подразделения по управлению персоналом сформировались в организации в рыночных условиях? Назовите их функции.
5. Назовите принципы управления персоналом, дайте их сущность.
6. В чем заключается взаимодействие административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом?
7. Каковы цели и задачи оргпроектирования системы управления персоналом?
8. Каково содержание стадий и этапов оргпроекта системы управления

персоналом?

9. Каково содержание этапа технико-экономического обоснования необходимости совершенствования системы управления персоналом?

10. Назовите правила построения системы целей организации. Постройте «дерево целей» управления организацией.

11. В чем состоят цели работника и цели организации-работодателя? Их отличие и пути достижения компромисса.

12. Охарактеризуйте последовательность формирования функций управления персоналом в зависимости от целей организации.

13. В чем состоит процесс формирования организационной структуры системы управления персоналом и его нормативно-методическое обеспечение?

14. Раскройте понятие «стратегия управления персоналом организации». Что дает организации разработка стратегии управления персоналом?

15. В чем заключается сущность кадрового планирования организации? Назовите цели и задачи кадрового планирования.

16. Что такое кадровая политика организации и ее взаимосвязь с кадровым планированием?

17. В чем состоит сущность планирования потребности в персонале?

18. Назовите методы определения качественной и количественной потребности в персонале организации.

19. Что такое персонал - маркетинг?

20. Назовите основные направления маркетинговой деятельности в области персонала и охарактеризуйте функции подразделений, занимающихся этой деятельностью.

21. Какие внутренние и внешние источники привлечения персонала Вы знаете? Назовите их преимущества и недостатки.

22. В чем состоит сущность отбора персонала? Раскройте содержание этапов отбора.

23. Как организован процесс приема персонала в организацию?

24. Охарактеризуйте цели и сущность деловой оценки персонала.

25. Какие показатели деловой оценки при текущей периодической аттестации персонала Вы знаете?

26. В чем заключается сущность профориентации и адаптации персонала организации?

27. Какие функции выполняют подразделения по управлению профориентацией и

адаптацией организации?

28. Что такое обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров?

29. Что такое обучение на рабочем месте и вне рабочего места, когда оно применяется?

30. Что такое деловая карьера? Ее виды.

31. Что такое карьерограмма?

32. Охарактеризуйте систему служебно-профессионального продвижения организации

33. Раскройте сущность понятия «кадровый резерв». Как организована работа с кадровым резервом в организации?

34. Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?

35. В чем заключается оценка деятельности подразделений аппарата управления?

36. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности деятельности кадровых служб?

37. Охарактеризуйте виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.

38. В чем состоит сущность концепции государственной кадровой политики?

39. Дайте характеристику государственных органов управления трудовыми ресурсами.

40. Покажите взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами со службами управления персоналом организаций.

Перечень заданий для самостоятельной контролируемой работы

1. На основании организационной структуры реально действующего органа власти разработать функционально – целевую модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Оформить в виде доклада.

2. Составить план мероприятий по введению в должность.

3. Построить типовое «дерево целей» управления персоналом.

4. Разработать должностную инструкцию.

5. Изучить кадровую политику.

6. Разработать личностную спецификацию.

7. Разработать форму Анкеты кандидата на вакантную должность.

8. Составить резюме (сокращенное, развернутое).

Тесты для самоконтроля

ОПК-3 (базовый уровень)

1. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:

- а) технологический; б) гуманистический;
- в) демократический; г) рационалистический;
- д) синергетический; е) поддерживающий.

2. Теория Y о человеческом поведении не включает:

- а) прохладность к работе;
- б) готовность к самоуправлению;
- в) готовность к самоконтролю;
- г) стремление к ответственности;
- д) необходимость постоянных контроля и инструктажа.

3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...

- а) методы; б) элементы системы;
- в) принципы; г) приемы;
- д) формы.

4. Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо ... методов управления

- а) административных;
- б) экономических;
- в) социально-психологических;
- 1. г) правовых;
- д) комплексных.

5. Управленческие воздействия, нацеленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально - психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

7. Замечания, предупреждения, выговор, строгий выговор воспринимаются как...

- а) распорядительные воздействия
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарная ответственность;
- д) административная ответственность.

8. Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами ... методов:

- а) административных; б) экономических;
- в) социально-психологических; г) комплексных
- д) правовых.

9. Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида - это ...

- а) миссия организации; б) философия организации;
- в) корпоративная культура; г) корпоративный кодекс;
- д) коллективный договор; е) правила трудового распорядка.

10. Необходимыми компонентами трудового контракта являются:

- а) общие положения;
- б) проведение аттестации;
- в) обязанности работника;
- г) повышение квалификации;
- д) обязательства и ответственность администрации;
- е) режим рабочего времени.

ОПК-3 (повышенный уровень)

11. Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это - ...

12. Современное деление персонала организации включает следующие категории работников _____

13. Специалисты в системе управления в зависимости от занимаемой должности подразделяются на следующие группы _____

14. По _____ квалификацией _____ работников, _____ понимается _____ совокупность...

15. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы: _____

16. На структуру системы управления персоналом организации влияют следующие внешние факторы: _____

17. Какие специалисты могут работать в службе управления персоналом:

- а) менеджер по персоналу; б) кадровый инноватор;
- в) кадровый технолог; г) социолог;
- д) экономист по труду; е) психолог;
- ж) нормировщик; з) специалист по рекламе;
- и) юрист (трудовое право);
- к) специалист по связям с общественностью.

18. Совокупность внутрифирменных общих принципов, правил, ценностей и убеждений в конкретной области деятельности организации - это ...

19. Какие разновидности кадровой политики организации могут существовать на современном этапе

- а) пассивная; б) рациональная;
- в) реактивная; г) превентивная;
- д) эффективная; е) активная;
- ж) либеральная; з) открытая;
- и) закрытая.

20. Кадровая политика организации формируется:

- а) советом директоров;
- б) правлением;
- в) руководителем организации;
- г) общим собранием акционеров, работников;
- д) правящей партией;
- е) правительством страны, региона, субъекта федерации.

ПК-2 (базовый уровень)

21. Результатами анализа кадрового состава должны стать:

- а) достоинств и недостатки персонала;
- б) сильные и слабые стороны трудового коллектива;
- в) состояние работы по развитию работников;
- г) тактика и стратегия в работе с персоналом;
- д) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;
- е) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период;
- ж) количественные и качественные оценки кадрового состава;
- з) направления по совершенствованию кадрового состава.

22. Кадровое планирование включает:

- а) определение численности персонала по категориям и квалификации;
- б) планирование дополнительной потребности в работниках;
- в) планирование использования и сокращения персонала;
- г) формирование тактики управления персоналом;
- д) изменение штатного расписания;
- е) расчет планового фонда заработной платы;
- ж) оформление договора подряда;
- з) подготовку коллективного договора;
- и) совершенствование структуры управления.

23. Назовите внутренние источники привлечения персонала:

- а) совмещение функций и должностей;
- б) различные учебные заведения - государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов;
- в) наем работников;
- г) организованные наборы работников;
- д) кадровый резерв;
- е) службы управленческого консультирования и кадровые агентства;
- ж) незанятое население;
- з) зарубежная рабочая сила;
- и) увеличение интенсивности, производительности труда.

24. Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:

- а) создание кадровой комиссии;
- б) формирование требований к рабочим местам, должностям;
- в) объявления о конкурсе в СМИ;
- г) медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- д) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- е) анализ увлечений и вредных привычек;
- ж) привлечение кандидатов;
- з) подтверждение регистрации по месту жительства;
- и) справки о наличии собственности;
- к) характеристика с места последней работы или учебы;
- л) назначение на должность.

25. Назначение работников на должности, рабочие места в соответствии с принятым разделением труда и способностями работников называется...

- а) планированием персонала;
- б) адаптацией;
- в) делегированием полномочий;
- г) расстановкой персонала;
- д) все ответы верны.

26. Основными требованиями к резюме являются:

- а) краткость; б) индивидуальность;
- в) конкретность; г) объективность;
- д) честность; е) избирательность;
- ж) глубина; з) активность.

27. Чего не хватает для полной процедуры типичного совещания?

- а) определение цели;
- б) формирование повестки дня;
- в) решение организационных вопросов;
- г) определение ведущего (председательствующего);
- д) определение участников,
- е) созыв (оповещение) совещания;
- ж) отчет о совещании;
- з) оценка полученных результатов совещания.

28. Выделите разновидности нестандартной занятости:

- а) сокращенная рабочая неделя;
- б) учебный отпуск;
- в) гибкие графики рабочего времени;
- г) занятость на дому (для организации);
- д) сокращенный рабочий день подростков;
- е) регламентированные перерывы кормящих матерей

28. Авторитарный стиль руководства предполагает:

- а) единоличное решение вопросов;
- б) оперативность в решении вопросов;
- в) развитие инициативы подчиненных;
- г) дистанцию в общении руководителей и подчиненных;
- д) дружественный настрой к подчиненным;

е) делегирование полномочий.

29. Структура заработной платы работников включает:

- а) тарифную ставку, оклад;
- б) издержки на привлечение, найм работника;
- в) различные доплаты;
- г) полагающиеся компенсации;
- д) описание рабочего места;
- е) доплату по районному коэффициенту;
- ж) премии;
- з) материальную помощь

30. Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении - это ...

- а) профотбор;
- б) подбор;
- в) аттестация работника;
- г) профориентация;
- д) профессиональное консультирование.

ПК-2 (повышенный уровень)

32. Кадровая психодиагностика направлена на изучение...

- а) состояния охраны труда;
- б) профессиональной пригодности, успешности;
- в) межличностных взаимодействий в процессе труда;
- г) индивидуальных характеристик личности;
- д) эргономических особенностей трудового процесса;
- е) психологических свойств личности.

33. Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива - это ...

- а) потребности; б) стимулы;
- в) мотивы; г) принуждения;
- д) самоутверждение.

34. Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству - это ...

- а) физиологические потребности;
- б) потребность в безопасности;
- в) потребность принадлежать к какой-либо группе;
- г) потребность в признании и уважении;
- д) потребность в самовыражении.

35. Расходы на питание в минимальных размерах потребления, на коммунальные услуги, налоги и другие обязательные платежи - это ...

- а) потребительская корзина;
- б) материальные потребности;
- в) денежные доходы;
- г) прожиточный минимум;
- д) уровень благосостояния.

36. Процесс побуждения работников к достижению целей это ...

- а) потребности; б) стимулирование;
- в) мотивация; г) принуждение;
- д) самоутверждение; е) воспитание.

37. Набор универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых во взаимоотношениях людей, называется...

38. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам ...

- а) на оплату труда;
- б) на обучение;
- в) на набор и отбор работников;
- г) на управление;
- д) при увольнении.

39. Одна из функций по управлению персоналом, направленная на выявление каких-либо свойств, качеств, определение их параметров и уровня результативности работников, называется....

40. На размер заработной платы работников влияют:

- а) состояние рабочего места;
- б) ситуация на рынке рабочей силы;
- в) эффективность обучения персонала;
- г) результаты труда работников;
- д) анкетные данные работников;
- е) состояние оценочной работы в организации;
- ж) финансовое состояние организации;
- з) стабильность систем оплаты и премирования.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если компетенции ОК-3, ОПК-3 освоены на повышенном уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня – 100%, количество правильных ответов на тестовые задания повышенного уровня превышает 90%).

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если компетенции ОК-3, ОПК-3 полностью освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 90 – 100%).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ОК-3, ОПК-3 частично освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 60 – 90%).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ОК-3, ОПК-3 не освоены (количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 60%).

Тематика контрольных работ

1. Разработка целей системы управления персоналом.

2. Применение программно – целевого подхода при построении организационной структуры службы управления персоналом.
3. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом с внешними организациями (консультативными фирмами, центрами обучения, региональными органами по управлению трудовыми ресурсами).
4. Проектирование вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от вида, масштабов и возможностей организации.
5. Разработка методики анализа кадрового потенциала организации.
6. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом в общей оргструктуре управления организацией.
7. Разработка организационно – экономических условий развития творческой активности и самоутверждения личности.
8. Разработка организационных, социальных и экономических проблем взаимоотношений руководителя с коллективом.
9. Разработка системы сбалансированных связей и отношений руководителя в рамках различных оргструктур.
10. Направления развития организационного проектирования системы управления организации.
11. Развитие системного подхода в организационном проектировании систем управления.
12. Использование программно – целевых методов в организационном проектировании систем управления.
13. Направления развития методов анализа и проектирования организации управления.
14. Комплексное проектирование системы управления персоналом организации.

4. Рекомендуемая литература

Основная:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. и науки Рос. Федерации ; Гос. ун-т упр. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 439 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - На учебнике гриф: Рек.МО. - Библиогр.: с. 425-433. - ISBN 978-5-16-009561-5 - Кол-во экз. неограничено
2. Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Т.Н. Алёшина / И.В. Васильева / Р.Г. Мумладзе. - Основы управления

персоналом, 2020-06-09. - Москва : Русайнс, 2015. - 151 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4365-0434-6 - Кол-во экз. неограниченно

3. Романова, Е.В. Управление персоналом в органах местного самоуправления: учебно-методическое пособие / сост. Е.В. Романова; Е.Г. Хрипко Электронный ресурс: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ; М, 2017. - 95 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7264-1487-4 - Кол-во экз. неограничено

Дополнительная:

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 351, [1] с.: ил.; 22. - (Высшее образование). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 347-350. - ISBN 978-5-16-004165-0 Кол-во экз. неограниченно.

2. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: [учеб. пособие] / В.В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2012. - 272 с. - На учебнике гриф: Доп.УМО. - Прил.: с. 240-262. - Библиогр.: с. 268-270. - ISBN 978-5-406-01323-6 Кол-во экз. 2.

3. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом / С.А. Шапиро; Е.К. Самраилова; Н.Л. Хусаинова. - М.|Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 320 с. - ISBN 978-5-4475-2541-5 Кол-во экз. неограниченно.

4. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом / Е.С. Яхонтова. - М.: Издательский дом «Дело», 2013. - 381 с. - ISBN 978-5-7749-0722-9 Кол-во экз. неограниченно.

5. Николаев, Н.С. Системы качества управления персоналом / Н.С. Николаев : учебное пособие Электронный ресурс. - Системы качества управления персоналом, 2019-03-06 : Русайнс ; М., 2016. - 260 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4365-0589-3 Кол-во экз. неограничено

Интернет-ресурсы:

11. <http://www.president.kremlin.ru> (Официальный сайт Президента РФ).
12. <http://www.rsnet.ru> (Сайт государственных органов власти РФ).
13. <http://www.rostrud.info> (Сайт Федеральной службы по труду и занятости).
14. <http://www.vcsug.ru> (Сайт всероссийского центра уровня жизни).
15. <http://www.e-executive.ru> (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
16. <http://www.aup.ru> (Сайт административно-управленческого портала).
17. <http://www.kodeks.net> (Сайт нормативно-правовой базы данных).
18. <http://www.ilo.ru> (Сайт международной организации труда).

19. <http://www.hrnguide.net> (Сайт международного портала по управлению персоналом).

20. <http://www.atkinson.yorku.ca> (Сайт научных исследований в области управления персоналом).

Методическая:

1. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Основы управления персоналом» для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс].