Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского федерального университета
Дата подписания: 20.07.2023 17:25:22
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине «Основы управления персоналом»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
направленность (профиль): «Региональное управление»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ
1. Теоретико-методологическиеосновы управления персоналом организации
2. Система управленияперсоналом организации
3. Система стратегического управления персоналом организации
4. Подбор и адаптация персонала
5. Организация труда персонала
6. Мотивация и стимулированиетруда персонала
7. Оценка персонала
8. Развитие персонала
9. Управление высвобождением персонала
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Введение

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

К сферам деятельности управление персоналом относятся осуществление следующих функций:

- поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;
- оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
- стратегическая работа с персоналом.

Управления персоналом решает следующие задачи:

- выработка общей стратегии;
- выявление необходимости предприятия в квалифицированных работниках с учетом существующего кадрового состава;
- составление штатного расписания и разработка должностных инструкций для сотрудников организации;
- осуществление действий по подбору персонала и формированию трудового коллектива работников;
- создание резерва предстоящих руководителей для обеспечения преемственности, а также осуществление мер по снижению риска потерь кадров;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- управление затратами на персонал;
- проведение анализа качества выполняемой работы сотрудниками;
- разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
- разработка критериев, методики и оценки персонала для аттестации сотрудников организации;
- разработка системы продвижения по службе (управление карьерой работника);
- осуществление мер по высвобождению персонала;
- осуществление мер по мотивации работников предприятия, к которым относятся: повышение заработной платы, выплата премий, предоставление различных льгот, возможность продвижения по службе.

Курс «Основы управления персоналом» - это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации.

Материал курса обеспечивает знание общих принципов управления персоналом в современных условиях на предприятиях любой формы собственности.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций бакалавра по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», (направленность (профиль): «Региональное управление») в сфере управления персоналом

Задачи дисциплины:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ознакомиться с основными концептуальными подходами к управлению человеческими ресурсами организации;

- изучить место и роль системы управления персоналом в общей структуре управления организацией;
- освоить современные кадровые технологии в области планирования, профессионального отбора, адаптации, оценки и аттестации, мотивации, профессионального развития и высвобождения персонала;
- освоить методы управления социальными отношениями и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:
ИД-2 УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.
ИД-2, ИД-3 ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально- экономических процессов

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов:
- применяя знания о командной работе и о социальном взаимодействии
обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта (ИД-2 УК-3);
- применяя знания о том как разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ (ИД-2ОПК-2).

Задачи методических указаний по выполнению практических работ по дисциплине «Основы управления персоналом»:

– изучение теоретико-методологических основ управления персоналом организации;
- изучение системы управления персоналом организации;
- изучение системы стратегического управления персоналом организации;
- изучение подбора и адаптация персонала;
- изучение организация труда персонала и др.

Проведение практических занятий предполагает активную, целенаправленную работу обучающихся

Цель практического занятия – усвоение важнейших вопросов курса и выступление каждого студента на каждом практическом занятии. На практическом занятии студенты должны уметь объяснить понимание ими вопросов темы. Для этого при подготовке к практическому занятию студент должен внимательно изучить литературу и методические указания, подготовиться и ответить на любой вопрос темы практического занятия, продолжить выступление предыдущего выступающего. Студент может использовать основные нормативные акты и конспекты изученной литературы. Каждый студент должен по указанию преподавателя отрецензировать сообщение, сделанное предыдущим выступающим.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Текущая аттестация качества усвоения студентами полученных в процессе обучения знаний

Текущая аттестация работы студентов осуществляется в процессе проведения

практических занятий на протяжении семестра путем оценки устных ответов. Если студент пропускает занятия по уважительной причине (по болезни, график свободного посещения), то он выполняет задания самостоятельно во внеаудиторное время. При этом тесты могут быть заменены разбором проблемных ситуаций по названным темам. Предполагается также промежуточная аттестация в форме выполнения письменной работы в форме доклада.

Итоговой формой контроля по дисциплине выступает зачет с оценкой, который проводится в 3 семестре.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1- 2. Теоретико-методологические основы управления персоналом организации

Цель: формирование представления о теоретико-методологических основах управления персоналом организации.

Задачи: Рассмотреть характеристику понятий «персонал», «управлениеперсоналом организации»; управление персоналом как вид профессиональной деятельности; цели и задачиуправления персоналом; основные подходы куправлению персоналом; принципы и функции управления персоналом; современную концепцию управления персоналом; методы управления персоналом; количественные и качественныехарактеристики персонала; структуру персонала; движение персонала; численность персонала.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части :

Студент будет знать:
- основные понятия и сущность управления персоналом;
- цели и задачи управления персоналом;
-современные концепции управления персоналом;
- принципы и функции управления персоналом.

Студент будет уметь:
- определять цели и задачи управления персоналом в организации;
- выстраивать структуру персонала организации;

Студент будет владеть:
-методами управления персоналом;
-навыками расчета показателей численности и движения персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:
ИД – 2 УК-3
ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы: Управление персоналом - это одна из наиболее важных сфер жизни каждого учреждения, которая способна многократно повысить его эффективность. Успешная деятельность любого учреждения зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Теоретическая часть

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

Сферы деятельности и управление персоналом

К сферам деятельности управление персоналом относятся осуществление следующих функций:

- поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9A[illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

- оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
- стратегическая работа с персоналом.

Задачи управления персоналом

Управления персоналом решает следующие задачи:

- выработка общей стратегии;
- выявление необходимости предприятия в квалифицированных работниках с учетом существующего кадрового состава;
- составление штатного расписания и разработка должностных инструкций для сотрудников организации;
- осуществление действий по подбору персонала и формированию трудового коллектива работников;
- создание резерва предстоящих руководителей для обеспечения преемственности, а также осуществление мер по снижению риска потерь кадров;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- управление затратами на персонал;
- проведение анализа качества выполняемой работы сотрудниками;
- разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
- разработка критериев, методики и оценки персонала для аттестации сотрудников организации;
- разработка системы продвижения по службе (управление карьерой работника);
- осуществление мер по высвобождению персонала;
- осуществление мер по мотивации работников предприятия, к которым относятся: повышение заработной платы, выплата премий, предоставление различных льгот, возможность продвижения по службе.

Принципы управление персоналом

Управление персоналом основывается на следующих принципах:

- Принцип подбора работников по деловым и личным качествам.
- Принцип преемственности. Сочетание в трудовом коллективе молодых сотрудников и опытных специалистов.
- Принцип соответствия. Порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.
- Принцип повышения квалификации.
- Принцип замещения отсутствующего работника.
- Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
- Принцип сочетания доверия к сотрудникам и контроля исполнения работниками своих трудовых обязанностей.
- Принцип открытого соревнования между работниками, которые претендуют на руководящие должности.
- Принцип правовой защищенности. Все управленческие и кадровые решения должны приниматься на основе действующего трудового законодательства.

Методы управления персоналом

На практике выделяют три группы методов управления персоналом организации:

- экономические методы;
- административные или организационно-распорядительные методы;
- социально-психологические методы.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Необходимо отметить, что управление персоналом - это комплекс методов воздействия на работников организации с целью достижения успеха компании и ее эффективного функционирования.

Экономические методы

К экономическим методам относятся все методы материальной стимуляции работников организации, к которым относятся:

- участие работников в распределении прибыли предприятия;
- система поощрений в виде повышения заработной платы, выплаты премий за качество труда и его эффективность;
- элементы социального обеспечения работников предприятия, такие как: оплата питания сотрудникам организации, предоставление медицинской страховки, оплата проезда на общественном транспорте;
- система наказаний в виде вычетов из заработной платы сотрудников организации и начисления штрафов.

Административные или организационно-распорядительные методы

Административные или организационно-распорядительные методы основаны, прежде всего, на применении руководством предприятия власти, принуждения и использовании нормативных актов в области трудового законодательства.

Административные методы реализуются в виде издания приказов, распоряжений или указаний, которые направлены на необходимость соблюдения трудовой дисциплины и предусматривают ответственность за допущенные нарушения.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия. То есть любой приказ или распоряжение руководства организации должны быть обязательно исполнены.

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии.

Результатом применения социально-психологических методов является сведение к минимуму проявления личностных конфликтов в трудовом коллективе.

Кроме этого, при помощи социально-психологических методов можно формировать корпоративную культуру и управлять карьерой каждого сотрудника.

Социологические методы управления персоналом позволяют выявить неформальных лидеров, определить место каждого сотрудника в рабочем коллективе и эффективно решать любые производственные конфликты между работниками организации.

Главной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование трудовых ресурсов.

Основные функции системы управления персоналом организации: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика понятий «персонал», «управлениеперсоналом организации».
2. Управление персоналом каквид профессиональной деятельности.
3. Цель и задачиуправления персоналом.
4. Основные подходы куправлению персоналом.
5. Принципы и функции управления персоналом.
6. Современная концепция управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Количественные и качественныехарактеристики персонала.
9. Структура персонала.
10. Движение персонала.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с 19.08.2022 по 19.08.2023

11.Численность персонала.

Литература: 1,2,3,4,5,6

Практическое занятие 3-4. Система управления персоналом

Цели: формирование представления о системе управления персоналом.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части: Студент будет знать:
- состав подсистем системы управления персоналом.
Студент будет уметь:
- проектировать систему управления персоналом.
Студент будет владеть:
- технологией оргпроектирования системы управления персоналом.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:
ИД – 2 УК-3
ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы. В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом.

Теоретическая часть

Система управления персоналом компании (СУП) включает в себя карьерное планирование, нормирование труда, отбор и подбор сотрудников, их последующую адаптацию и ряд других кадровых мероприятий, регулярно проводимых работодателем. От сбалансированности и эффективности этой системы напрямую зависят коммерческий успех компании и перспективы её дальнейшего роста.

Перед СУП любой организации стоят весьма трудоёмкие, но важные цели: социальные, экономические, научно-технические. Социальные цели системы управления персоналом заключаются в удовлетворении определённых потребностей и запросов работников, научно-технические — в обеспечении заданного работодателем или диктуемого рынком уровня качества производимой предприятием продукции, а также повышении производительности труда за счёт внедрения новых технологий и методов работы.

Принципиальное значение имеет и экономический аспект: продуманное построение системы управления персоналом и своевременное её совершенствование — залог рентабельности производства. Мотивированный, лояльный, высококвалифицированный и работающий в комфортных условиях персонал быстрее и качественнее выполняет поставленные руководством задачи.

Масштаб СУП, как и её структура, определяется характером производства и размерами предприятия. Чем крупнее организация, чем сложнее и многограннее производственный процесс — тем больше времени и ресурсов уходит на формирование системы управления персоналом. Как правило, лучшим решением становится создание на предприятии специальных структурных подразделений, следящих за своевременным и полноценным выполнением ключевых функций в сфере управления кадрами

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000[illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: 19.08.2023 по 19.08.2024

Эффективность работы отдельных структурных элементов определяется эффективность системы управления персоналом в целом. Некоторые элементы считаются необязательными, в то время как без других очень сложно обойтись даже маленькому предприятию. Сколько бы структурных элементов ни насчитывала созданная на предприятии

СУП, для полноценного её функционирования необходима слаженная работа всех подсистем Сотрудники компании — самый ценный её ресурс. Поэтому вопросы, связанные с распределением кадров и организацией труда, не должны откладываться в долгий ящик. И только системный подход даёт возможность решать их с минимальными затратами.

Система управления персоналом на предприятии выполняет сразу несколько важных функций: позволяет грамотно осуществлять кадровое планирование и прогнозирование; обеспечивает компанию квалифицированными кадрами благодаря правильному подбору персонала и своевременному обучению/переобучению работников (повышает производительность труда на предприятии за счёт формирования механизмов мотивации отдельных сотрудников и рабочих групп (бригад, отделов); осуществляет правовое регулирование кадровых процессов; нормализует и улучшает условия труда; распределяет кадровые ресурсы. Чтобы на деле, а не только на словах решать все задачи системы управления персоналом, необходимо придерживаться принципов экономической целесообразности, иерархичности и приоритета производственной деятельности над управленческими процессами.

Как понять, насколько эффективна СУП, применяемая предприятием? Провести детальный анализ системы управления персоналом и её оценку. К процедуре оценки привлекаются не только кадровики, но и руководители организации и её отдельных департаментов. Параметры для анализа и оценки: производительность труда; социально-психологический климат в коллективе; уровень квалификации персонала; текучесть кадров; темпы роста заработной платы и её удельный вес в себестоимости продукции; расходы работодателя на социальные программы и т.д. На основании полученных и документально зафиксированных результатов разрабатывается дальнейшая стратегия: если система управления персоналом организации неоптимальна и нуждается в улучшении, её необходимо как можно скорее усовершенствовать, отталкиваясь от выявленных проблем и недостатков. Потребность в изменениях может назревать довольно быстро и проявляться как на внешнем уровне (влияющем на производственный процесс, сбыт продукции, финансы), так и на внутреннем, отвечающем непосредственно за работу с кадрами.

Совершенствование системы управления персоналом осуществляется разными методами: балансовым, опытным, декомпозиционным, путём подстановки кадров и т.д. Однозначно полезным и выгодным в перспективе решением станет автоматизация подбора сотрудников, учёта рабочего времени и других процессов управления персоналом

СУП охватывает разные сферы работы с персоналом (от формирования стратегических целей компании и разработки её кадровой политики до составления кадровой документации, подбора сотрудников и индивидуального карьерного планирования). Грамотное формирование и развитие системы управления персоналом помогает снизить себестоимость продукции и повысить рентабельность производства.

Вопросы для обсуждения:

1.Цели и задачи современной системы управленияперсоналом организации.
2. Организационная структурасистемы управления персоналом организации.
3.Место системы управления персоналом в общей системе управления организацией.
4.Определение функций и состава подсистем системы управления персоналом.
5. Установление связей между подсистемами системы управления персоналом.
6. Определение подсистемам системы управления персоналом границ прав,обязанностей и ответственности.
7.Расчет численности персонала системы управления персоналом.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Задания

1. Расчет численности персонала системы управления персоналом.

Литература: 1,2,3,4,5

Практическое занятие 5-6. Система стратегического управления персоналом организации

Цели: формирование представления о стратегическом управлении персоналом организации.

Задачи формирование представления о стратегическом управлении персоналом организации.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:
- понятие, сущность стратегического управления персоналом;
- понятие «кадровая политика».

Студент будет уметь:
- формировать систему стратегического управления персоналом организации;
- разрабатывать кадровые планы.

Студент будет владеть:
- технологией формирования кадровых стратегий организации;
- способностью определять типы кадровой политики.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3

ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы: Персонал - это тот ресурс предприятия, который реализует стратегию развития организации, достигает цели деятельности этой организации.

Теоретическая часть

Система стратегического управления – это система управления, основанная на разработке программы достижения поставленной цели с учетом имеющихся у организации ресурсов и прогноза внутренней и внешней среды в рамках принятых организацией политик. На реализации принятой стратегии с учетом изменений внутренней и внешней среды, возможных отклонений от принятых программ. При этом подразумевается, что как реализация программы, так и внутренняя и внешняя среда постоянно контролируется и, при необходимости, проводятся необходимые предупреждающие и корректирующие мероприятия, а даже и корректировка самой стратегии, корректировка поставленных целей.

Собственно стратегический подход в управлении крупными корпорациями развивался с двадцатых годов прошлого века, но только в 1962 г. термин «стратегическое управление» был принят в менеджменте. Сейчас уже общепринято, что стратегическое управление является самым эффективным способом управления, и не только в бизнесе, но и в управлении любыми организациями, как коммерческими, так и некоммерческими, – любыми социальными организациями.

Основой и отправной точки системы стратегического управления является цель организации - конкретная измеримая цель, и миссия организации – предназначение организации в обществе. В коммерческих организациях целью обычно является прибыль (или ее производная), а миссией – удовлетворение потребностей потребителей, через которое коммерческая организация и получает прибыль. В некоммерческих организациях и цель, и миссия, заключается в удовлетворении потребностей общества, только цель должна определяться как конкретная измеримая цель. При общих размытых формулировках цели управление не может быть эффективным.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Сама постановка цели организации не входит в задачу системы стратегического управления, входит только разработка частных целей - "дерева целей". И в этом основная проблема: во-первых, при этом цель организации является внешней по отношению к ее руководителям и персоналу и не является внутренним мотивом их деятельности - необходима внешняя мотивация. Во-вторых, как уже отмечалось, при изменении внуьренней и внешней среды возникает необходимость корректировеи цели организации, а это уже выходит за рамки системы стратегического управления - это прерогатива системы целеполагания. Однако, как отмечается: Более того, «приходится признать, что теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» .

Более того, даже сформулированные цель и миссия организации еще не позволяют разработать программу достижения поставленной цели. Необходимо видение организации, которая сможет исполнять заданную миссию и обеспечить достижение поставленной цели. Пожалуй, формулирование этого видения является самым сложным моментом в стратегическом управлении. Ведь видение организации и ее цель взаимосвязаны и именно видение организации определяет цель, которую может ставить и достигать организация. Это говорит о том, что система целеполагания и стратегического управления - это единая система. Однако "видение" - это огромный массив неструктурированной разнородной субъективной информации. Необходимо на базе "видения" формировать необходимую и достаточную систему ключевых положений, определяющих деятельность организации - парадигму организации . Текущий парадигму "как есть" и парадигму "как должно быть" обеспечивающую максимально достижимые результаты организации.

Определив же парадигму "как должно быть", можно задать частные стратегические цели и программы практического достижения этой парадигмы и, реализовав эти программы, построить организацию, способную исполнять заданную миссию и обеспечить достижение поставленной максимальной цели.

С точки зрения кибернетики, система стратегического управления – это система управления, имеющая несколько цепей обратной связи, имеющая цепи обратной связи, как на оперативном уровне, так и на стратегическом. Система управления, анализирующая и контролирующая как реализацию планов и программ деятельности, так и реализацию самой парадигмы организации "как должно быть". Система, проводящая необходимые коррекции (управление) для достижения поставленной цели.

Главная цель любой организации – это ее развитие. Если деятельность организации не будет обеспечивать ее постоянное развитие - постоянное совершенствование парадигмы "как должно быть" (неизбежное при изменениях внешней среды), то она просто не выдержит конкуренции, со временем обанкротится или станет ели-ели сводить концы с концами. И это развитие идет двумя путями: эволюционным (постоянное улучшение за счет отдельных локальных изменений) и революционным (переводом на новые более высокие уровни развития за счет совершенствования парадигмы "как должно быть" - проведения соответствующих системных изменений). Эволюционный путь идет достаточно безболезненно, но и результаты невелики. Кроме того, отдельные несистемные изменения приводят к накоплению противоречий, а со временем и к возникновению проблем и кризисов.

Вопросы для обсуждения

1. Общее понятие стратегического управления персоналом.
2. Субъекты и объекты стратегического управления.
3. Этапы формирования стратегического управления персоналом.
4. Понятие «кадровая политика».
5. Типы кадровой политики: пассивная и реактивная, превентивная и активная, открытая и закрытая.
6. Этапы проектирования кадровой политики.
7. Взаимосвязь кадровых мероприятий и кадровой стратегии.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 02C00[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Литература: 1,2,3,4,5,6

Практическое занятие 7-8. Подбор и адаптация персонала

Цели: формирование представления о процессах отбора и найма, расстановки персонала и адаптации персонала.

Задачи: Трудовая адаптация персонала. .Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный. Управление адаптацией.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:

- источники привлечения персонала, методы отбора персонала, правила расстановки персонала;
- понятие адаптации персонала.

Студент будет уметь:

- выбирать источники и пути привлечения персонала, применять методы отбора персонала, технологии расстановки персонала;
- использовать инструменты социализации, профориентации и адаптации персонала.

Студент будет владеть:

- технологией привлечения, отбора и расстановки персонала;
- технологией адаптации персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3

ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы. на сегодняшний момент подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации, насколько правильно, рационально будет подобран персонал, зависит дальнейшее развитие организации.

Теоретическая часть

Система подбора персонала – системный подход по обеспечению предприятия квалифицированным персоналом в установленные сроки.

Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых психофизиологических, профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Цель системы подбора и адаптации персонала на предприятии – внедрение системного подхода и регламентации процесса подбора и адаптации — обеспечить быстрое вхождение в должность нового сотрудника, уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу, сформировать позитивный образ предприятия, а также оценить уровень квалификации и потенциала нового сотрудника во время прохождения им испытательного срока (стажировки).

Когда появляется необходимость формирования системы подбора и адаптации персонала?

В соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

В соответствии со статьей 71 Трудового кодекса Российской Федерации, при неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: 16.02.2022 с 16.02.2023

испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Чаще всего предприятие задумывается о формировании системы подбора и адаптации персонала, если:

- на предприятии в принципе отсутствует разработанная, подкрепленная соответствующими процедурами и документами система подбора и адаптации персонала.
- на предприятии ограничены ресурсы для работы в области подбора и адаптации персонала.
- опыт и \ или уровень квалификации сотрудников, занимающихся подбором и адаптацией персонала, не соответствуют стратегическим целям предприятия.
- отсутствует или не структурирована, не систематизирована информация о потребностях подразделений предприятия в персонале.
- Локальные нормативные акты предприятия, регламентирующие работу в сфере управления персоналом, либо отсутствуют, либо не структурированы, не систематизированы.
- при подборе новых сотрудников не используются четкие критерии, взаимосвязанные с требованиями к профессии, должности и рабочему месту.
- наблюдается постоянная текучесть кадров среди новых сотрудников.
- присутствуют негативные отклики руководителей подразделений о квалификации «новичка».
- разбалансированность между уровнем квалификации нового сотрудника и выполняемыми им профессиональными задачами.

Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по подбору и адаптации персонала на предприятии.

Как правило, предприятия практикуют для оценки кандидатов следующие этапы:

1 этап: Оценка формальных признаков

Специалист по персоналу отбирает поступающие и найденные самостоятельно резюме согласно требованиям, изложенным в Заявке на подбор персонала.

2 этап: Телефонное собеседование

В ходе телефонного собеседования специалист по персоналу уточняет актуальность для кандидата открытой вакансии, а также сведения, указанные в резюме. Соискатели, прошедшие 1 и 2 этапы оценки, приглашаются на очное собеседование.

3 этап. Очное собеседование

Основные цели собеседования:

- Оценка профессиональных качеств (знаний, опыта).
- Личные качества (отношение к работе, мотивы, желание и способности выполнять обязанности предполагаемой должности).
- Социально-психологические качества, которые могут способствовать или препятствовать «внедрению» будущего сотрудника в коллектив, выстраиванию отношений с будущими коллегами, руководством, подчиненными.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Для проведения собеседования с кандидатом могут использоваться бланки стандартизированных интервью, задаются вопросы в свободной форме индивидуально для каждой вакансии, в зависимости от требований.

По решению инициатора вакансии, могут использоваться задания для определения уровня компетентности кандидата.

4 этап. Служба безопасности

Кандидат, прошедший все необходимые процедуры оценки и отбора, проходит собеседование с представителем службы безопасности предприятия. Также производится проверка сведений, указанных кандидатом в специализированной анкете.

5 этап. Итоговое согласование кандидата.

6 этап. Предложение о работе (job-offer) и прием кандидата на работу.

Инструмент подбора кандидатов выбирается в зависимости от уровня вакантной должности, сложности поиска и особых требований к кандидатам:

- Интервью
- Беседа
- Тестирование
- Кейсы
- Ролевые игры
- Проверка рекомендаций и отзывов
- Профессиональное испытание
- Кадровые агентства
- Социальные сети
- Личные связи
- Средства массовой информации
- Хэдхантинг
- «Внутренний» поиск

Какие типы адаптации бывают?

В понятии «адаптация» мы выделяем 3 основные составляющие:

- профессиональная,

заключается в освоении профессиональных знаний, уяснении специфики работы. Профессиональная адаптация подразумевает быстрое освоение знаний и навыков, приобретение опыта для максимально эффективной работы. Сотрудники отдела, непосредственный руководитель и руководитель структурного подразделения способствуют реализации и применению опыта и знаний сотрудника в трудовой деятельности. Непосредственный руководитель «новичка» выбирает формы контроля деятельности сотрудника на протяжении испытательного срока, уделяя особое внимание проверке приобретенных знаний, умений, навыков, опыта по итогам испытательного срока, вводит (при необходимости) дополнительные точки контроля, разрабатывает тестовые (рабочие) задания для проверки знаний, полученных сотрудником в период испытательного срока, выявляет и устраняет проблемные зоны, оказывает необходимую помощь.

- социально-психологическая

Социально-психологическая адаптация предполагает установление межличностных отношений с сослуживцами, освоение и принятие ценностей и групповых норм поведения. Знакомство нового сотрудника с отделами и подразделениями предприятия, их основными функциями, задачами, расположением, руководителями в этих отделах, а также помощь в установлении коммуникаций как внутри отдела, так и с сотрудниками предприятия в целом.

- организационная.

Организационная адаптация подразумевает знакомство сотрудника с организационной структурой компании, пониманием своей роли в организации. Знакомство с основными правилами и процедурами предприятия. Для этого сотрудник получает организационные справочники, например, «Навигатор нового сотрудника», «Презентацию о компа-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

нии» и т.п., с основными пунктами которых нового сотрудника знакомит представитель Дирекции по персоналу.

С целью успешной адаптации нового сотрудника необходимо тесное взаимодействие Дирекции по персоналу и непосредственного руководителя сотрудника. Дирекция по персоналу в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию сотрудника, Руководитель – за профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Вопросы для обсуждения

1. Внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки.
2. Процесс отбора персонала.
3. Методы и критерии отбора.
4. Методика проведения интервью.
5. Понятие расстановки персонала.
6. Основные принципы рациональной расстановки персонала.
7. Трудовая адаптация персонала.
8. Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный.
9. Управление адаптацией.

Литература: 1,2,3,4,5,6.

Практическое занятие 9-10 Организация труда персонала

Цель –. формирование представления о процессах организации труда персонала.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:

- основные теории организации и нормирования труда, специфику построения мотивационных систем в условиях реального предприятия.

Студент будет уметь:

- организовывать и регулировать трудовые отношения с работниками, принимать решения в области организации и нормирования труда.

Студент будет владеть:

- технологиями анализа технологического процесса как объекта контроля и управления.

.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3

ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы. организация труда — это постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности вообще и производства в частности. Во все времена и во всех сферах функционирования человека лучше организованный труд при равной его технико-технологической оснащенности обеспечивал достижение более высоких результатов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 14.08.2022 по 14.08.2023

Теоретическая часть

Организация труда — это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в про-

цессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.
В широком смысле содержание организации труда включает также нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание у работника дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы и др.

Трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. Причем влияние окружающей среды во многом зависит от характера самого производственного процесса — от наличия непосредственных трудовых связей и трудового взаимодействия работников. На использование трудового потенциала работника оказывают влияние и социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентации работников, стиль руководства и др. Все это формирует психологический климат в коллективе, его стабильность, сплоченность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Суть организации труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса. При этом, это в равной справедливо не только для членов какой-либо организации, а и для людей работающих на “вольных хлебах”, как например, фрилансером, писателем и т.д.
К элементам организации труда в коллективе относятся:
1) разделение и кооперация труда — обособление видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей работников;
2) рациональны**е** приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);
3) организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на площади (планировка);
4) организация обслуживания рабочего места — виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя.
Разделение труда формирует содержание труда работника. В свою очередь, содержание труда должно соответствовать уровню квалификации, образования работника, т.е. его трудовому потенциалу. Различаются такие виды разделения труда, как технологическое, функциональное, квалификационное. Использование коллективных форм организации труда и демократизация управления благоприятно сказываются на производственных результатах и значительно повышают качество трудовой жизни, принося дополнительный экономический и социальный эффект. Важным направлением работ по созданию возможностей для реализации трудового потенциала является улучшение условий труда. Большое значение для использования трудового потенциала имеет установление норм времени на выполнение работы. Нормирование труда обеспечивает экономию затрат труда и способствует более высокому уровню управления производством. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управления, обеспечиваются мотивация труда, функция учета затрат живого труда, контроль за загрузкой персонала.
В организации труда находят применение специальные нормативные документы, содержащие описание всех видов операций, наиболее рациональные методы их выполнения (трудовой процесс) с указанием затрат времени на операцию. В данном случае большое значение имеет проектирование организации труда.
Реализация трудового потенциала работника связана и с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Задействование социально-психологических факторов, уменьшение возможности конфликтов, четкая система продвижения по службе. Утверждение духа взаимопомощи и поддержки способствует росту производительности труда.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Вопросы для обсуждения

1. Принципы организации труда.

2. Разделение и кооперация труда.
3. Рациональные приемы и методы труда.
4. Режим труда и отдыха.
5. Организация рабочего места.
6. Организация обслуживания рабочего места.
7. Основы безопасности труда персонала.

Литература: 1,2,3,4,5,6

Практическое занятие 11-12. Мотивация и стимулирование труда персонала

Цели: формирование представления о процессах мотивации и стимулирования труда персонала.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:

- методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

Студент будет уметь:

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации.

Студент будет владеть:

- современными технологиями управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3

ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы: от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

Теоретическая часть

Стимулирование персонала - это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности. Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависит от качества работы его сотрудников. Для того, чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала. Методы стимулирования могут быть как поощрительными, так и наказывающие.

Одним из самых действенных стимулов является заработная плата. Однако следует помнить, что Трудовой Кодекс Российской Федерации запрещает дисциплинарные взыскания в виде вычета из оклада работника. В данном случае выгодно, чтобы заработная плата была не фиксированной. Она может зависеть от трудовых часов, количества про-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

даж, произведенной продукции и так далее. При этом сотрудник будет стремиться, как можно тщательнее выполнять свои обязанности, поскольку именно от этого и зависит размер его оплаты. Некоторые компании используют смешанную систему оплаты труда, например фиксированную зарплату плюс премиальные, в случае достижения заданной нормы. Система начисления премии тоже различна, где-то назначается фиксированный процент от общего количества продаж магазина, где-то от личного вклада, а где-то в зависимости от должностного положения. Каждое предприятие разрабатывает свое положение о премировании.

Еще одним довольно эффективным методом стимулирования является выдача поощряемым работникам дисконтных карт на приобретение товаров в своем же магазине. Размер скидки, а также ее отмена может также являться инструментом поощрения.

Мотивация- это формирование внутренних побуждающих факторов, действующих через самосознание. Существуют различные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее важным для конкретного человека. Как правило, это не один фактор, а несколько. Факторы мотивации принято делить на внешние и внутренние. Внутренними факторами мотивации могут выступать: самореализация, самоутверждение, творчество, убежденность любопытство, потребность в общении и т.п.
К внешним факторам мотивации можно отнести: деньги, карьера, положение в обществе, признание и т.п.

Внутренние факторы мотивации обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он, поэтому хочет сохранить, или избавится от объекта, который его чем-то не устраивает.

Внешние мотивы нацелены на приобретение или избежание отсутствующего объекта.

Таким образом, мотивы по характеру могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать).

Позитивным внешним мотивом поведения является поощрение за хорошую работу, а негативным - наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив - интересная работа, а негативный - рутинный характер выполняемой работы, вследствие чего от нее человек, стремится избавиться .Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации помогает согласовать интересы сотрудника и компании, разработать системы мотивации для него.

Еще в 70-х годах XX в. Эдвард Диси из Рочестерского университета США в целой серии экспериментов показал, что длительная приверженность делу воспитывается только созданием условий, которые порождают внутренние мотивы. Следуя этим положениям, следует целенаправленно создавать условия для усиления трудовой активности и повышения заинтересованности персонала в результатах своей деятельности и открывать источники внутренней мотивации для своих работников. К инструментам мотивации относятся:

льготы, связанные с графиком работы, увеличенные перерывы на обед и отдых, возможность использования гибкого графика рабочего времени и т.п. Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения; оплата дополнительной медицинской страховки; ссуды по льготной программе; билеты на различные мероприятия и т. п.

Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или корпоративные вечера после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

"Вознаграждения - признательности"- устная похвала, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть Доски почета, свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. Практикуются и такие формы поощрения, как публикация в бюллетене фирмы статьи

с фотографиями о достижениях работника или группы сотрудников. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника- повышение в должности, обучение работника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места- все возможные меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля и др.). Для правильного проведения мероприятий по стимулированию и мотивированию сотрудников необходимо в первую очередь иметь систему оценки их работы. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае поощрения одних сотрудников, другие не восприняли это как несправедливость.

При осуществлении стимулирования или мотивации, необходимо тщательно изучить каждого сотрудника, чтобы определить, какие факторы будут для него мотивирующими. Нельзя применять общую концепцию для всех работников, поскольку для кого-то лучшим стимулом будет возможность обучения за счет фирмы, а для кого-то это вообще ничего не значит, и ему нужны лишь материальные блага. Потому главное правило эффективного стимулирования и мотивации является индивидуальный подход к каждому сотруднику, поскольку только так можно добиться наилучших результатов.

Вопросы для обсуждения

1. Процесс и механизм формирования мотивации трудовой деятельности.
2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности.
4. Организация оплаты труда.
5. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
6. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
7. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Задание:

1. Предложить систему мотивацию сотрудников

Литература: 1,2,3,4,5,6.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Практическое занятие 13-14. Оценка персонала

Цели: формирование представления о процессах оценки и аттестации персонала.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:
- понятие, сущность, этапы и виды оценки персонала.

Студент будет уметь:
- использовать технологии оценки персонала.

Студент будет владеть:
- технологией оценки персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3
ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы: на современном этапе развития бизнес-технологий большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Компании конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников - их знаний, умений, навыков. Для разумного использования данного вида капитала необходимо правильно определить, каков он. Оценка и аттестация персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Теоретическая часть

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

1. Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.
2. Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.
3. Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.
4. Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.
5. Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.
6. Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.
7. Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000[illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

- определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;
- оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;
- выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и компании в целом.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно, поэтому недостаточно опытные руководители и сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. К сожалению (или к счастью), ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

Критерии оценки

Речь идет о рабочих, личностных, поведенческих и других характеристиках, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям клиентов и компании. При разработке критериев оценки персонала нужно учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки — то есть то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество работы: отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям:

1. Достижимость.
2. Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.
3. Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
4. Соответствие содержанию работы.
5. Мотивация сотрудника на достижение результатов.
6. Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.
7. Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

1. Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.
2. Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

Подходы к оценке персонала

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

Качественные методы

Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

- *Матричный метод* — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.
- *Метод системы* произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.
- *Оценка выполнения задач* — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.
- *Метод «360 градусов»* — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.
- *Групповая дискуссия* — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах.

Количественные методы

Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

- *Метод балльной оценки.* За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года.
- *Ранговый метод.* Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.
- *Метод свободной балльной оценки.* В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

Комбинированные методы

Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты:

- *Метод суммы оценок.* Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.
- *Система группировки.* Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна.

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E57BA500680000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Методы оценки компетенций персонала

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий эконо-

мится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

1. **Аттестация**. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 Трудового кодекса РФ.

2. **Ассессмент-центр (центр оценки)**. Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

- *Подготовительный*, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.
- *Разработка процедуры*, включающая сценарий проведения ассессмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.
- *Процедура ассессмент-центра*, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками.

Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

3. **Тестирование**. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

4. **Интервьюирование**. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

5. **Метод экспертных оценок персонала**. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 18.08.2022 по 19.08.2023

6. **Деловые игры**. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

Методы оценки результативности: оценка KPI

Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) с английского языка переводится как «ключевые показатели эффективности». Соответственно, это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система KPI относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений.

Методика оценки по KPI предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы). В первой перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, — количественные и качественные, командные и индивидуальные. Во второй — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные. Из двух моделей выбирают пять–семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным итогам его работы. Непосредственный руководитель сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1. При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности:

- *База* — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение.
- *Норма* — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств.
- *Цель* — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель.

По окончании контрольного периода оцениваются все показатели KPI. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле:

(Факт минус база/Норма минус база) × 100 % = результат (%)

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого частные результаты умножаются на вес соответствующих KPI и складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень.

Главный плюс системы KPI в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

Этапы проведения оценки

Оценка персонала должна проводиться поэтапно. Для удобства мы свели этапы и описание каждого из них в таблицу.

Таблица. Оценка персонала. Этапы подготовки и проведения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

тап	Мероприятие	Комментарий	Ориентировочные сроки проведения

-й этап	Подготовка программы оценки	Определение сроков, целей, объемов, возможных результатов оценки	1 неделя
-й этап	Анализ деятельности и формулирование критериев оценки	В ходе этапа достигается более глубокое понимание особенности деятельности оцениваемых сотрудников и специфики структуры организации. Итогом этапа становится список критериев оценки	1–2 недели
-й этап	Конструирование процедур оценки	Создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования	1–2 недели
-й этап	Проведение оценки	Сбор персональной кадровой документации	3 дня
-й этап	Анализ результатов	—	1–2 недели

Результаты оценки

Они обычно оформляются в виде таблиц. Формат предоставления результатов может быть различным:

1. *Количественный* — проводится сопоставление оценок, полученных сотрудником по каждому критерию.
2. *Качественный* — производится полное описание проявлений по всем оцениваемым критериям и формирование итогового портрета оцениваемого сотрудника.
3. *Индивидуальный* — сведения о том, какие виды деятельности и на каком уровне может осуществлять работник, данные о реальном владении навыками.
4. *Групповой* — отношения внутри организации или ее подразделения, распределение социальных ролей.

В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной информацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями. Заключительным этапом проведения оценки является принятие управленческих решений по поводу тех сотрудников, которые проходили оценку.

Однако не все методы оценки персонала одинаково эффективны. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

Если руководитель не желает проводить внутреннюю оценку персонала, считая ее недостаточно эффективной, решить эту проблему можно с помощью привлеченных специалистов

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шестакова Татьяна Александровна
Действителен: с 13.12.2021 до 13.03.2023

Вопросы для обсуждения:

1. Общее понятие деловой оценки.
2. Роль оценки персонала в деятельности организации.
3. Показатели и методы оценки работы персонала.

4. Проведение процедуры оценки и аттестации персонала.
5. Решения, принимаемые по результатам аттестации.
6. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления

Задание

1.Сотрудник был принят на работу в качестве менеджера по продажам. При этом он не обладает нужным уровнем коммуникабельности и организаторскими способностями, но зато его умение анализировать и уровень знаний логистики — выше среднего. В ходе оценки компетенций его показатели в продажах оценены только на три балла по результативности и по личностным характеристикам, а уровень профессионализма и психоэмоциональные качества — на пять баллов. В этом случае, если в компании есть должность аналитика или экономиста, сотрудника можно перевести на эту должность с предложением дальнейшего обучения.

Литература: 1,2,3,4,5,6.

Практическое занятие 15-16. Управление развитием персонала

Цели: формирование представления о процессе развития персонала.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:
- понятие, виды, формы и методы обучения персонала.
- понятие, виды и этапы деловой карьеры.

Студент будет уметь:
- использовать инструменты обучения персонала.
- использовать инструменты управления деловой карьерой персонала.

Студент будет владеть:
- технологиями обучения персонала.
- технологиями управления деловой карьерой персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ИД – 2 УК-3
ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы в современных условиях к персоналу предъявляется много новых требований, среди которых умение приспосабливаться к частым изменениям функциональных обязанностей и психологическая устойчивость. Поэтому высокий динамизм профессиональной деятельности заставляет каждого сотрудника заботиться о профессиональном развитии.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Теоретическая часть

Что бы понять, что такое развитие персонала, важно учесть, что обучение и развитие персонала – это разные вопросы. Обучая персонал, вы обучаете сотрудников тому, как лучше выполнять должностные обязанности. Развитие сотрудников – это инвестирование в поднятие персонала на новый уровень.

Когда кого-то нанимают на работу и учат задачам, которые он должен выполнять – это тренировка. Развитие в основном заключается в том, чтобы обучать сотрудников и готовить их к задачам, которые будут поставлены на должностях более высокого уровня.

Возьмем, к примеру, кассира банка. Если он будет нанят для обслуживания клиентов на стойке регистрации, то будет обучен всем основам банковского дела, таким как прием депозитов, отправка вопросов, направление клиентов к другому персоналу, внесение изменений, снятие средств со счетов и так далее.

Но если банк предлагает работникам профессиональное развитие, кассир может продолжить свое образование в нерабочее время, например, посещая курсы бухгалтерского учета, экономики или финансового менеджмента. Эти инструменты, потенциально полезны в других аспектах банковской работы, которые могут позволить заняться другими видами деятельности в компании.

Планирование развития сотрудников помогает формировать будущее направление карьеры работников, но в то же время является одним из самых игнорируемых аспектов управления человеческими ресурсами. За пренебрежение развитием персонала компании часто расплачиваются потерей лучших сотрудников, низким уровнем вовлеченности и удовлетворенности работой.

Цели развития персонала

Можно выделить следующие цели процесса управления развитием персонала:

- Обеспечение обучения, необходимого для того, чтобы сотрудник мог качественно выполнять работу на уровне компетенции в текущих и будущих назначениях.
- Создание атмосферы, которая способствует самореализации личности, эффективности, творчеству.
- Экономия. Нанять сотрудников, которые не справляются, чтобы потом их уволить – это очень дорого. Также дорого терять отличных сотрудников из-за того, что они не видят возможностей для профессионального роста. Если не предоставить сотрудникам возможности развиваться, компания непременно будет терять хороших людей, а вместе с ними и свои вложения в их развитие.
- Разработка жизнеспособных и значимых программ развития персонала позволяет персоналу работать для достижения целей компании и их личных целей.

Стратегия развития персонала

Трудно найти лучший талант, но еще труднее сохранить этот талант. Если вы не будете постоянно инвестировать в развитие своих сотрудников с помощью успешной подготовки и постоянного обучения, помогая им полностью раскрыть свой потенциал – они могут уйти. Поэтому очень важно, чтобы в организации был разработан план, направленный на развитие сотрудников. Управление развитием сотрудников для повышения их умений и ответственности позволяет решить две задачи: обеспечить заинтересованность сотрудников в их будущем в компании и дать им понять, что компания о них заботится.

Развитие сотрудников важно, как для работодателя, так и для персонала. Ведь в итоге компания получает более образованных, эффективных и вовлеченных сотрудников. Так как же это сделать?

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000[illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Создавать индивидуальные планы развития

Первым шагом в развитии сотрудников является создание ИПР — индивидуального плана развития для каждого сотрудника (от IDP - Individual Development Plan). Важно обсудить с сотрудником личные интересы и карьерные цели. Этот разговор поможет

определить, какие именно сферы стоит развивать. В конце концов, не у всех одинаковые цели или одинаковые взгляды на то, чего они хотят достичь в своей карьере. Кто-то вообще не уверен, что хочет тратить на это время, поэтому тут очень важен индивидуальный подход.

План развития должен предусматривать план действий для работника, который включает измеримые цели и реалистичные временные рамки для достижения каждой из них. Потратив время на обсуждение и добавление деталей в план развития сотрудников, вы увеличите вероятность возврата инвестиций.

Обеспечить показатели производительности

Необходимо установить конкретные количественные показатели, чтобы помочь сотруднику понять, чего он может реально достичь. Если эти показатели эффективности соблюдаются, планка может быть повышена, чтобы сотрудник чувствовал постоянный рост. Сначала стоит ставить более короткие цели, а затем, по мере продвижения, увеличивать сложность.

Менеджер должен постоянно взаимодействовать с сотрудником, чтобы понимать, где он сейчас находятся в отношении достижения ключевых целей производительности. Один из самых эффективных способов отслеживания прогресса в работе или развитии – OKR. Этот метод позволяет наглядно отслеживать прогресс как самому сотруднику, так и его менеджеру.

Обеспечить возможности вне должностных обязанностей

Современные организации стали настолько разделенными, что сотрудники считают, что они могут работать только в пределах своего отдела или должности. Однако, чтобы по-настоящему развить сотрудника для более важной роли в компании, им необходимо понять, как работают все аспекты организации. Создайте возможность для работника брать на себя новые задачи за пределами их должностных обязанностей. Это перекрестное обучение повысит осведомленность и знания сотрудников об организации и поможет им более эффективно работать с другими отделами, потому что у них появится новое понимание того, что другие сотрудники делают для компании.

Дополнительная ответственность поставит работников в новые ситуации, научит решать более сложные проблемы, расширит набор навыков, что также повысит шансы успешно занять более ответственную должность.

Давать конструктивную обратную связь

Обратная связь не означает критику, упреки или осуждение. Вместо этого она должна носить конструктивный характер и включать конкретные указания для дальнейшего улучшения и развития. Обратная связь должна регулярно предоставляться и привязываться к данным или примерам, таким как показатели эффективности или индивидуальный план развития.

Только использование обратной связи может помочь выявить упущенные возможности для руководства сотрудника в процессе профессионального развития. Сотрудники хотят знать, как у них дела. Если обратная связь используется в качестве инструмента для роста, а не инструмента для сбивания сотрудника с толку, она будет приносить ощутимые результаты.

Убрать барьеры

Многие организации жестки в своей организационной структуре и процессах, что может затруднить реализацию некоторой межфункциональной работы, динамического роста и высокопроизводительного обучения. Лидерство заключается в том, чтобы разрушить стены и разработать систему, которая поощряет гибкий подход к обучению и работе.

Сегодняшнее поколение сотрудников привыкло наслаждаться открытой рабочей средой, которая позволяет им свободно развиваться и работать. Уберите лишние барьеры, и ваши сотрудники станут более удовлетворенными.

Профессиональные связи

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Помогите сотрудникам получить доступ к дополнительным контактам, которые могут помочь им расти. Познакомьте их с другими профессионалами, которые могут выступать в качестве наставников или тренеров, зарегистрируйте их в профессиональных отраслевых ассоциациях, отправьте на учебные курсы и семинары, а также пригласите посетить профессиональные мероприятия.

Включение в профессиональную сеть дает возможность получить дополнительную поддержку, советы и информацию о том, как расти профессионально и лично. Такие связи, помимо прочего, важны также и для организации.

Правильные вложения

С первого дня сотрудник – это инвестиция, которую организация делает, и от которой она ожидает возврата. Чтобы получить максимальную отдачу от сотрудников, необходимо делать дальнейшие инвестиции. Хотя многие из тактик в этом списке не обязательно требуют финансовых вложений для реализации, такие ресурсы как время все равно используются.

Другие мероприятия по развитию сотрудников, включая обучение, программы онлайн-обучения и коучинг, стоят вложений. Каким бы ни был ресурс, эти дополнительные инвестиции необходимы и ценны, когда они тщательно продуманы в соответствии со стратегическими целями организации и индивидуальными планами развития.

Подавать пример

Сотрудник увидит ценность процесса развития, когда поймет, что его текущее руководство тоже продолжает развиваться лично и профессионально. Моделируя это поведение, лидеры формируют доверие, необходимое для поощрения сотрудников к участию в деятельности по развитию. Это показывает персоналу, что развитие является частью культуры организации.

Личный пример дает понять, что для всех в организации важно развитие и ожидается, что все сотрудники будут участвовать в процессе постоянного улучшения, который развивается изнутри.

Эти методы развития сотрудников могут быть реализованы в организации любого размера и будут эффективно работать для формирования будущих лидеров в компании. Независимо от того, использует ли организация несколько или все тактики, перечисленные здесь, очень важно, чтобы каждая из них использовалась последовательно, четко доносилась до персонала и отстаивалась руководством.

Развитие персонала и технологии идут рука об руку. По мере ускорения инноваций появляется возможность создавать лучшие корпоративные программы и методы обучения. Вот семь главных трендов в развитии персонала, на которые стоит обратить внимание в 2023 году.

Совместная работа руководства и HR-менеджеров

Самая большая ошибка большинства компаний, которая приводит к тому, что усилия организации по обучению и развитию не дают сотрудникам полностью реализовать свой потенциал – это отсутствие планирования и обсуждения развития персонала со стороны высшего руководства. Лидеры, которые не планируют, тратят впустую ресурсы.

В вопросах развития менеджмент и HR должны работать вместе, чтобы определить ценности, процессы и практики, которые сотрудники, отделы и компания в целом, могут использовать для повышения своей производительности и компетенций.

Смотреть стратегически

Для поддержания постоянного развития вашей компании, руководство должно быть нацелено на сотрудников, которые могут взять на себя будущие руководящие должности. Стоит начать обучение нынешних сотрудников навыкам развития лидерских качеств, общения и решения проблем.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Если вы еще это не делаете, то стоит нацелить отдел кадров на поиск кандидатов с выдающимися лидерскими качествами. Менеджеры могут помочь развить будущих лидеров, как только новые сотрудники начнут работу, предоставляя наставников и помогая им

создавать профессиональные сети. Улучшение вашей программы развития лидерства помогает создавать гибкие команды, способные развиваться со временем.

Не забывать про soft skills

По мере того, как организации становятся все более разнообразными и расширяют свою сферу деятельности, руководители компаний видят ценность в развитии мягких навыков своих сотрудников, таких как эмоциональный интеллект, сотрудничество и умение вести переговоры.

Тем не менее, среди рекрутеров широко распространено беспокойство по поводу того, что разрыв в мягких навыках увеличивается с приходом на работу технически подкованных, но слабых в soft skills сотрудников поколения Z. Программа развития может преодолеть эту проблему, предлагая сотрудникам обучение soft skills и поощряя их совершенствовать свои социальные навыки. Введение в обучение мягким навыкам может включать проведение сеансов мозгового штурма, на которых сотрудники перечисляют возможные варианты использования различных навыков.

Увеличить геймификацию

Существует недопонимание о программах геймификации и обучения в реальном мире. Невольные владельцы бизнеса не воспринимают геймификацию всерьез, потому что они считают, что это означает превращение их программ развития в видеоигры. Но на самом деле, геймификация – это просто процесс встраивания прогрессивной системы вознаграждений в обучение, которое имитирует современные видеоигры.

Значки, очки, списки лидеров и участие коллег стимулируют опыт онлайн-обучения даже для самого измученного ученика. Учащиеся, которым не хватает мотивации и желания участвовать, могут использовать эти инструменты в качестве трамплина до тех пор, пока не проявится их основная мотивация.

Мобильность

Согласно исследованию, проведенному LinkedIn, самой большой проблемой для развития талантов является предоставление сотрудникам времени на обучение. Сотрудники согласятся с тем, что у них нет времени, чтобы уйти с основной работы для обучения. Решает эту проблему реализация обучения на нескольких платформах, например, оффлайн и онлайн-лекции, курсы, которые можно проходить онлайн как с компьютера, так и со смартфона.

Если вы не предлагаете возможности для обучения и роста, ваши сотрудники возьмут свое профессиональное развитие в свои руки, ища работодателей, которые будут более внимательны в этом вопросе.

Профессиональное развитие – это то, что вы должны начать воспринимать всерьез.

Сегодня большинство работодателей предоставляют возможность обучения или развития, чтобы помочь сотрудникам освоить новые навыки, однако, большинство профессионалов не согласны с этим и хотели бы получать больше возможностей для развития. Это указывает на явное несоответствие между видением ситуации работодателями и сотрудниками.

Поэтому очень важно создавать программы развития, которые будут ориентированы на сотрудников. Разрабатывать их следует с учетом потребностей и интересов каждого работника.

Практическое занятие 17-18. Управление высвобождением персонала

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Цели: формирование представления о процессе управления высвобождением персонала

.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

Студент будет знать:
- понятие, виды и этапы увольнения.
Студент будет уметь:
- использовать инструменты управления высвобождением персонала.
Студент будет владеть:
- технологиями управления высвобождением персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:
ИД – 2 УК-3
ИД-2,3 ОПК-2.

Актуальность темы использование высвобождения персонала для достижения определенных организационных целей в условиях стабильного экономического развития, в том числе в связи с реорганизацией и изменением технологии производства, получает распространение и среди российских предприятий.

Теоретическая часть

Высвобождение персонала — это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников. Это заключительный этап формирования персонала организации.

Работодатель должен рассматривать серьезность и важность факта увольнения с производственной, социальной и личностной точек зрения.

Наиболее болезненным для организации является уход по инициативе работника, т.е. тот вид высвобождения, который практически не прогнозируется администрацией и, как правило, происходит для нее неожиданно. Однако, с точки зрения работника, это наиболее «мягкий» вид высвобождения: работник готов покинуть организацию и такой вид высвобождения проходит для него психологически легче.

Увольнение по инициативе организации может прогнозироваться руководством администрации. С точки зрения работников, это болезненный вид высвобождения, который им трудно прогнозировать и иногда принять психологически.
Иногда в сложившихся условиях хозяйствования организации сталкиваются с необходимостью массового, крупносерийного и мелкосерийного высвобождения работников, что является объективной необходимостью. Причины, повлекшие такой вид высвобождения, бывают, с точки зрения организации, как позитивными, так и негативными. Однако, с точки зрения работников, этот вид высвобождения носит стрессовый характер

Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить. Как правило, администрация организации принимает решение, определяет сроки и общее количество людей, подлежащих увольнению. Кампания по сокращению персонала, помимо «необходимости привести численность в соответствие с производственной загрузкой», обосновывается и идеологически, руководство демонстрирует социальную направленность кадровой и социальной политики и заботу о

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: [illegible]

коллективе — это сохранение кадрового потенциала, совершенствование структуры управления, ликвидация лишних звеньев, привлечение молодых специалистов и рабочих с целью обеспечения преемственности.

Организации должны выработать механизм высвобождения персонала. В первую очередь устанавливается численность высвобождаемых работников, которая зависит от причин высвобождения.

Второй этап высвобождения — определение сроков сокращения. Как правило, это поэтапное приведение численности работников к установленному количеству. Промежуток между этапами может быть от одного месяца до полугода. Такой подход, особенно в случае массового высвобождения, позволяет осуществить данный процесс с наименьшими проблемами как для организации, так и для региона, где она находится, избежать социальных потрясений и т.п. Регион получает дополнительное время для того, чтобы трудоустроить освободившиеся рабочие руки. Для достаточно благополучных в экономическом плане регионов данный срок может быть максимально сокращен. В депрессивных районах, а также в случае, когда организация является градообразующей, устанавливается максимально возможный интервал между этапами сокращения.

Рассмотрим категории работников, которые подпадают под сокращение в первую очередь. Возможность увольнения каждой из категорий характеризуется с двух сторон: моральной и экономической. Под экономической стороной имеется в виду потребность самой организации. Когда речь идет о моральной стороне вопроса, проблема рассматривается с точки зрения увольняемых работников.

В первую очередь организацию должны покинуть нарушители трудовой дисциплины, затем могут быть уволены работники низкой квалификации. В экономическом смысле потеря данной категории безболезненна, а вот в моральном могут возникнуть проблемы, которые должны решаться так же, как со всеми остальными категориями работников.

Далее — остальные работники. Критерий для их увольнения может быть только один — желание и способность выполнять возложенные на них обязанности. Однако в некоторых организациях появляются

категории риска. В категорию риска попадают пенсионеры, работники с маленьким стажем работы в данном подразделении или организации, вновь принятая молодежь и студенты.

Особо стоит подчеркнуть, что с экономической точки зрения существует один критерий при дифференциации персонала при массовом высвобождении — это его квалификация. Организация должна предпринимать все возможные шаги для удержания лучших работников в организации, остальными допустимо «жертвовать».

С моральной точки зрения можно рассматривать довольно большое число факторов, к которым относятся так называемые «житейские» обстоятельства, например возраст персонала. В первую очередь следует сокращать наиболее молодых работников при условии отсутствия у них семей и маленьких детей. Это объясняется, с одной стороны, тем, что они более адаптируемы к рынку труда и поэтому им легче, чем людям в возрасте, найти новую работу. С другой стороны, они являются наиболее мобильной частью населения, следовательно, имеют больше шансов найти работу в другом регионе и т.д. Однако все указанные факторы должны учитываться только после рассмотрения факторов профессионализма при прочих равных условиях.

Наиболее прогнозируемый вид высвобождения персонала из организации как с точки зрения организации, так и с точки зрения работника — выход на пенсию. Однако с психологической точки зрения этот вид высвобождения иногда бывает труден. Так, статистика говорит, что наибольшее количество смертей у мужчин приходится на возраст 60—61 год. Это объясняется тем, что мужчины тяжелее, чем женщины, переносят выход на пенсию, так как этот процесс связан с изменением статуса работника, уровнем дохода, появлением значительного количества свободного времени, и все эти изменения заметны окружающим. Поэтому этот процесс должен находиться под пристальным вниманием ад-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

министрации и служб управления персоналом. Они должны проводить определенные мероприятия с уходящими на пенсию работниками. К таким мероприятиям относятся адаптационные курсы подготовки к выходу на пенсию; скользящее пенсионирование, т.е. переход от полноценной трудовой жизни к окончательному выходу на пенсию. Для этого устанавливаются сроки, в рамках которых работники переходят к неполной трудовой неделе, к неполному трудовому дню, к определенным изменениям в оплате труда. При этом может быть постепенно изменен организационный статус работников предпенсионного возраста, например, работник с должности руководителя переходит на должность консультанта, эксперта, инструктора.

Существуют также различные «смягчающие» этот процесс виды высвобождения, которые были успешно применены в зарубежной практике, когда массовое высвобождение и выход на пенсию совмещались.

В США применялся метод стимулирования добровольного увольнения или выхода на пенсию. Администрация по четко установленному контингенту (возраст, подразделение, стаж работы) стимулирует уход на пенсию или увольнение по собственному желанию, предлагая на какое-то время повышенный размер выходного пособия или льготные условия выхода на пенсию.

Используются различные варианты и модификации этого метода: метод «открытого окна», метод «селективного сокращения», «тактика запугивания».

Метод «открытого окна» применялся в случае, когда требовалось провести значительное сокращение аппарата. Так, фирма «Дюпон» в 80-х годах предложила управляющим, начиная со среднего звена, уйти на пенсию не с 27 годами стажа, а с 22 годами. Эффект был неожиданным. Руководство организации хотело уволить 6,5 тыс. человек, а получило вдвое больше заявлений от желающих уйти на пенсию, из них 400 человек занимали ключевые посты в фирме.

Специфика «селективного сокращения» заключается в том, что поданные заявления от сотрудников действительны в течение нескольких лет и администрация сама избирательно осуществляет увольнения в зависимости от ситуации. За этот период времени работник свыкается с мыслью об уходе из организации, успевает подыскать себе другое занятие, и процесс высвобождения проходит по более «мягкой» схеме.

«Тактика запугивания» применяется для стимулирования добровольных увольнений. Так, компания «АТТ» в середине 80-х годов стала сообщать рейтинги работников. Те работники, у которых рейтинг оказался низким, предпочли уволиться по собственной инициативе, не дожидаясь сокращения.

Увольнения в организации происходят постоянно, причем в случае увольнения по инициативе администрации психологическая ситуация может нести в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Поэтому необходимо соблюдать определенные указания, чтобы «культурно» уволить работника. Здесь можно следовать рекомендациям Стивена А. Джессефа, вице-президента фирмы по подбору персонала, который на основании профессионального опыта и длительных наблюдений обобщил следующие указания по увольнению.

1. Не уведомляйте работников об увольнении в конце недели или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышления. Это не касается немедленных увольнений, т.е. тех нарушений, которые связаны с кражами и другими серьезными негативными поступками работников. Будьте деликатными и не увольняйте работника в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в организации. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Щебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому работнику возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщайте причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения подчиненным работы или тяжелого положения организации. Никогда не унижайте человека независимо от причины увольнения.

3. Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому работнику говорите об одной причине, а прочим работникам — о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые руководители сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована),а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Такая тактика руководства открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся работников задуматься, честен ли руководитель с ними.

4. Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что работник будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

5. Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

6. Не просите работника немедленно освободить рабочее место и покинуть офис. Время после работы или уик-энд — наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.

7. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами службы безопасности организации с тем, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

8. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

9. Не забывайте «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

10. Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным работником до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Последовательность и характер процедур должны строго соответствовать требованиям трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению (контракту). В коллективном договоре обычно определяются порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности организации и порядок найма ранее уволенных работников в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, работнику выдают выходное пособие, рекомендательное письмо, оказывают помощь в трудоустройстве, переподготовке и т.п.

Процесс оповещения об увольнении по срокам зависит от закона, кроме грубых нарушений трудовой дисциплины. Но обе стороны могут обговорить и другие сроки, зафиксированные контрактом. Статьи 77— 84 ТК РФ регулируют правовые аспекты процесса высвобождения работника из организации.

При уходе работника из организации необходимо провести с ним заключительное интервью, главными целями которого являются анализ узких мест в организации, попытка повлиять на изменение решения об увольнении (если это «ценный» работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий.

Если работник увольняется по собственному желанию, то надо подготовиться к заключительному интервью и собрать данные:

- о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами;
- об отношении его к работе;
- об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника;
- о наличии конфликтов личного и служебного характера;
- о ранее высказанных пожеланиях сменить работу;
- о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации;
- о предполагаемом будущем месте работы сотрудника.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C00[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 18.08.2022 по 19.08.2023

Заключительное интервью следует проводить после сбора информации. Местом проведения обычно избирают служебные помещения. Тон интервью может быть либо официальным, либо доверительным исходя из реальной ситуации. Заключительное интервью обычно проводит служба управления персоналом или специалист, так как они имеют

опыт проведения подобных интервью с максимальной информационной пользой для организации.

Однако достоверность причин увольнения, называемых работником в ходе выходного интервью, остается под вопросом. Многие работники полагают, что откровенная критика негативных моментов в деятельности покидаемой организации может повредить их интересам в будущем. Для повышения достоверности данных опытные управленцы рекомендуют убедить увольняющегося в том, что информация, полученная от него, будет использована исключительно в конструктивном, а отнюдь не в мстительном ключе. Этому способствует также стандартизация включаемых в интервью вопросов и перепроверка причин увольнения работника путем сопоставления с информацией, полученной от вышестоящего персонала и других работников. При проведении выходного интервью увольняющийся рассматривается как человек, обнаруживший в работе организации недостатки, с которыми он не смог смириться, а потому его ответы на вопросы становятся чрезвычайно важным источником информации о резервах, которых, возможно, не видит руководство. Такое отношение выражается в вопросах типа: что вам больше всего нравится в работе организации, что вам меньше всего нравится в работе организации, насколько справедливо оценивается работа в организации, как вы оцениваете обстановку в организации.

Уточнить многие оценки и взгляды бывшего работника целесообразно путем «поствыходного» интервью, проводимого лично или по телефону через 2—3 месяца после увольнения работника. К этому времени работник становится более независимым от бывшего руководства и может стать более откровенным. Кроме того, он имеет возможность сравнить свое положение на прежней работе с новым, следовательно, его оценки могут стать более объективными.

Разумеется, подобная деятельность требует много времени и сил, поэтому чрезвычайно важно обеспечить ее результативность. Для этого необходимо на основе анализа и обработки данных осуществлять меры по предотвращению текучести, которые связаны с более тщательным отбором работников в организацию и целенаправленным его удержанием в ее рамках.

Несмотря на причины увольнения, работник должен уходить из организации без обиды, раздражения, мести, не испытывая унижения. Главная цель, чтобы по окончании работы в данной организации у работника не было чувства страдания, а у работодателя — чувства неудобства.

Вопросы для обсуждения:

1. Высвобождение персонала как функция управления персоналом.
2. Основные виды увольнений: краткая характеристика.
3. Уход работника по собственному желанию.
4. Увольнение по инициативе администрации.
5. Социально-психологическое сопровождение увольнения персонала в связи с сокращением штатов.
6. Организация «скользящего пенсионирования».
7. Организационно-методическое сопровождение увольнения персонала в связи с выходом на пенсию

Литература: 1,2,3,4,5,6.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 129 с.: ил. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367 (07.11.2019).
2. 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
3. Чиликина И.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: курс лекций / И.А. Чиликина. — Электрон. текстовые данные. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 76 с. — 978-5-88247- 817-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/74411.html
4. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом: учеб. Пособие / О.Н. Тараненко; Сев.-Кав. Федер. Ун-т. – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 129 с. – Библиограф.: с. 126
5. http://biblioclub.ru (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
6. http://lab-sp.ru/ (Лаборатория социального предпринимательства)
7. http://www.nb-forum.ru (Интернет-издание. «Новый бизнес. Социальное предпринимательство»).
8. http://www.economicus.ru/nfpk/pe.php (Образовательный портал «Economicus.ru»)
9. http://www.consultant.ru/ (Официальный сайт компании «Консультант-Плюс»).
10. http:///www.garant.ru/ (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
11. http://fcior.edu.ru/ (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Основы управления персоналом»
для студентов направления подготовки 380304 Государственное и муниципальное управление
направленность (профиль): «Региональное управление»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

Содержание

1. Предисловие

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

3. Методические указания

4. Рекомендуемая литература

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Предисловие

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

К сферам деятельности управление персоналом относятся осуществление следующих функций:

- поиск и адаптация персонала
- оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
- стратегическая работа с персоналом.

Управления персоналом решает следующие задачи:

- выработка общей стратегии;
- выявление необходимости предприятия в квалифицированных работниках с учетом существующего кадрового состава;
- составление штатного расписания и разработка должностных инструкций для сотрудников организации;
- осуществление действий по подбору персонала и формированию трудового коллектива работников;
- создание резерва предстоящих руководителей для обеспечения преемственности, а также осуществление мер по снижению риска потерь кадров;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- управление затратами на персонал;
- проведение анализа качества выполняемой работы сотрудниками;
- разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
- разработка критериев, методики и оценки персонала для аттестации сотрудников организации;
- разработка системы продвижения по службе (управление карьерой работника);
- осуществление мер по высвобождению персонала;
- осуществление мер по мотивации работников предприятия, к которым относятся: повышение заработной платы, выплата премий, предоставление различных льгот, возможность продвижения по службе.

Курс «Основы управления персоналом» - это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации.
Материал курса обеспечивает знание общих принципов управления персоналом в современных условиях на предприятиях любой формы собственности.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций бакалавра по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», (направленность (профиль): «Региональное управление») в сфере управления персоналом

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Задачи дисциплины:

ознакомиться с основными концептуальными подходами к управлению человече-

скими ресурсами организации;

- изучить место и роль системы управления персоналом в общей структуре управления организацией;
- освоить современные кадровые технологии в области планирования, профессионального отбора, адаптации, оценки и аттестации, мотивации, профессионального развития и высвобождения персонала;
- освоить методы управления социальными отношениями и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.
ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально- экономических процессов

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов:
- применяя знания о командной работе и о социальном взаимодействии обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта (УК-3);
- применяя знания о том как разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ (ОПК-2).

Задачи методических указаний по организации самостоятельной работы по дисциплине «Основы управления персоналом»:

– изучение теоретико-методологических основ управления персоналом организации;
- изучение системы управления персоналом организации;
- изучение системы стратегического управления персоналом организации;
- изучение подбора и адаптация персонала;
- изучение организация труда персонала и др.

Итоговой формой контроля по дисциплине выступает зачет с оценкой, который проводится в 3 семестре.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

№ п/п	Содержание компетенции	Шифр
Универсальные и общепрофессиональные компетенции		**УК-(№)**
1.	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	ИД-2 УК-3
2.	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов	ИД-2 ИД-3 ОПК-2

Структура и компонентный состав компетенции

Перечень компонентов	Технологии формирования компетенции	Средства и технологии оценки
Применяя знания о том как разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ	Лекции Самостоятельная работа	Собеседование, тестирование
Применяя знания о командной работе и о социальном взаимодействии обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий	Практические работы Самостоятельная работа	Собеседование, тестирование
Обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта. освоить современные кадровые технологии в области планирования, профессионального отбора, адаптации, оценки и аттестации, мотивации, профессионального развития и высвобождения персонала;освоить методы управления социальными отношениями и способы разрешения конфликтных ситуаций.	Практические работы Самостоятельная работа	Зачет

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2021 до 12.02.2022

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного

и профессионального уровня, основой является изучение концептуальных основ управления персоналом, формирование системы знаний о сущности, содержании, принципах и методах управления персоналом, освоение современных технологийэффективного воздействия на человеческие ресурсы организации.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных задач:

- ознакомиться с основными концептуальными подходами к управлению человеческими ресурсами организации;
- изучить место и роль системы управления персоналом в общей структуре управления организацией;
- освоить современные кадровые технологии в области планирования, профессионального отбора, адаптации, оценки и аттестации, мотивации, профессионального развития и высвобождения персонала;
- освоить методы управления социальными отношениями и способы разрешения конфликтных ситуаций.

2. План-график выполнения самостоятельной работы

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
3 семестр					
УК-3,ИД-2; ОПК-2, ИД-2,3.	Самостоятельное изучение литературы	Опрос, собеседование	16,2	1,8	18
УК-3,ИД-2; ОПК-2, ИД-2,3.	Самостоятельное решение задач	Опрос, собеседование	16,2	1,8	18
УК-3,ИД-2; ОПК-2, ИД-2,3.	Сбор и анализ информации	Опрос, собеседование	16,2	1,8	18
Итого за 3 семестр			48,6	5,4	54
Итого			48,6	5,4	54

Работа с литературой

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Основы безопасности труда персонала.	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
2	Нематериальное стимулирование трудовой деятельности	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
3	Понятие и цели карьеры. Основные виды (горизонтальная, вертикальная, центростремительная) и модели («трамплин», «лестни-	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500000000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

	ца», «змея», «перепутье») карьеры				
4	Увольнение по инициативе администрации.	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
5	Увольнение по инициативе администрации.	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
6	Определение функций и состава подсистем системы управления персоналом	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех заданий, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

Критерии оценки

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, использует полученные знания для решения задач профессиональной деятельности в сфере проектного управления: выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта, определяет проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулирует цель проекта, определяет исполнителей проекта, проектирует решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений, качественно решает конкретные задачи (исследования, проекта, деятельности) за установленное время, оценивает риски и результаты проекта, публично представляет результаты проекта, вступает в обсуждение хода и результатов проекта. Оценка «зачтено» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на достаточно высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции УК-3, ОПК-2 освоены на высоком уровне.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он не способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, не использует полученные знания для решения задач профессиональной деятельности в сфере проектного управления: не выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, не определяет этапы жизненного цикла проекта, не определяет проблему, на решение которой направлен проект, не формулирует цель проекта, определяет исполнителей проекта, не проектирует решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений, не решает конкретные задачи (исследования, проекта, деятельности) за установленное время, не оценивает риски и результаты проекта, публично представляет результаты проекта, не вступает в обсуждение хода и результатов проекта. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуве-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: [illegible]
Действителен: с 16.08.2022 по 15.08.2023

ренно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции УК-3, ОПК-2 не сформирована, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

Процедура выставления зачета проводится на последнем практическом занятии; оценивание знаний обучающегося происходит по результатам защиты практических работ и оценки знаний студента. Перед зачетом студенту необходимо полностью выполнить практические задания, оформить лекционный материал. При наличии задолженностей по текущей аттестации по данной дисциплине студент к сдаче зачета не допускается. Текущая аттестация студентов проводится преподавателями, ведущими практические занятия по дисциплине, в следующих формах: собеседование и защита практических работ. Основанием для снижения оценки являются: выполнение задания не в полном объеме; несвоевременность предоставления выполненных работ, слабое знание тем и основной терминологии; пассивность участия в групповой работе; отсутствие умения применить теоретические знания для решения практических задач.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: беседу с преподавателем на темы изучаемой дисциплины.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции УК-3, ОПК-2

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к испытанию студенту предоставляется право пользоваться своими конспектами.

При проверке задания, оцениваются полнота раскрытия проблемы, использование различных источников информации, четкость изложения ответа.

Методические указания по изучению теоретического материала

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебаухова Татьяна Александровна
Действителен с 19.08.2022 по 19.08.2023

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - эти внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятного олова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

• Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;

• Сам такой перечень должен быть систематизированным.

• Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).

• Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.

• При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...

•Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)

2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить, как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)

3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)

4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;

2. Выделите главное, составьте план;

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

4. Рекомендуемая литература

Основная литература:

1.Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 129 с.: ил. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367 (07.11.2019).

2.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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Дополнительная литература:

1. Чиликина И.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: курс лекций / И.А. Чиликина. — Электрон. текстовые данные. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 76 с. — 978-5-88247- 817-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/74411.html
2. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом: учеб. Пособие / О.Н. Тараненко; Сев.-Кав. Федер. Ун-т. – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 129 с. – Библиограф.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. http://biblioclub.ru (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. http://lab-sp.ru/ (Лаборатория социального предпринимательства)
3. http://www.nb-forum.ru (Интернет-издание. «Новый бизнес. Социальное предпринимательство»).
4. http://www.economicus.ru/nfpk/pe.php (Образовательный портал «Economicus.ru»)
5. http://www.consultant.ru/ (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
6. http:///www.garant.ru/ (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
7. http://fcior.edu.ru/ (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023