

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 16:36:39
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 «Менеджмент человеческих ресурсов»
для студентов направления подготовки
38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль): «Управление бизнесом»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами организации

Тема 2. Система управления персоналом организации

Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации

Тема 4. Подбор и адаптация персонала

Тема 5. Организация труда персонала

Тема 6. Мотивация и стимулирование труда персонала

Тема 7. Оценка персонала

Тема 8. Развитие персонала

Тема 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

Целью освоения дисциплины является формирование общепрофессиональной компетенции (ОПК-1) и профессиональных компетенций (ПК-2 и ПК-4) будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Целью изучения дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов» является изучение концептуальных основ управления персоналом, формирование системы знаний о сущности, содержании, принципах и методах управления персоналом, освоение современных технологий эффективного воздействия на человеческие ресурсы организации.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных задач:

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

Формируемые в процессе изучения компетенции:

ОПК-1

Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

ПК-2

Способен осуществлять деятельность по развитию персоналом

ПК-4

Способен использовать основные теории управления, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

ОПК-1

Принимает экономические решения во всех сферах жизнедеятельности, используя знания экономической, организационной, управленческой теории

ПК-2 и ПК-4

Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти

Методические указания содержат указания к практическим работам студентов и список рекомендованной литературы.

Задачи методических указаний по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент человеческих ресурсов»:

- изучить теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами организации;
- рассмотреть систему управления персоналом организации;
- проанализировать систему стратегического управления персоналом организации
- изучить механизм подбора и систему адаптации персонала;
- проанализировать организацию труда персонала;
- изучить мотивацию и стимулирование труда персонала
- рассмотреть систему оценки персонала
- проанализировать развитие персонала
- изучить механизм управления высвобождением персонала

Сертификат:

Владелец:

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Проведение практических занятий предполагает активную, целенаправленную работу обучающихся

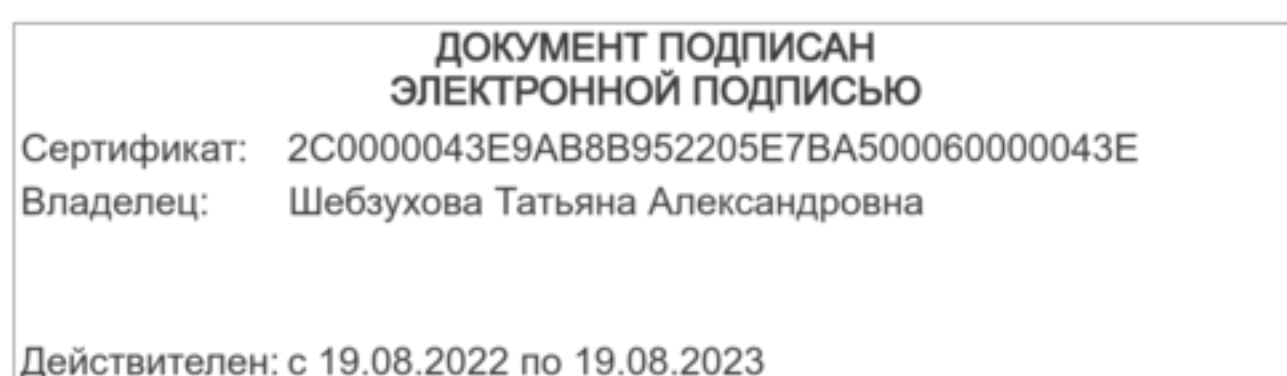
Цель практического занятия – усвоение важнейших вопросов курса и выступление каждого студента на каждом практическом занятии. На практическом занятии студенты должны уметь объяснить понимание ими вопросов темы. Для этого при подготовке к практическому занятию студент должен внимательно изучить литературу 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.

Текущая аттестация качества усвоения бакалаврами полученных в процессе обучения знаний

Текущая аттестация работы студентов осуществляется в процессе проведения практических занятий на протяжении семестра путем оценки устных ответов, а также разработки проектного задания.

Если студент не выполнил предложенное задание, а также не проявлял активности на практических занятиях, то его работа в течение семестра оценивается как неудовлетворительная. Если студент пропускает занятия по уважительной причине (по болезни, индивидуальный график обучения), 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 виде доклада.

Итоговой формой контроля по дисциплине выступает дифференцированный зачет, который проводится в 4 семестре для студентов, обучающихся по очной форме обучения и в 5 семестре для студентов, обучающихся по очно-заочной форме обучения.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1, 2

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами организации

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

Задачи: изучить понятия «персонал», «управление персоналом организации», проанализировать управление персоналом как вид профессиональной деятельности, выявить цель и задачи управления персоналом, изучить основные подходы к управлению персоналом, принципы и функции управления персоналом, ознакомиться с современными концепциями управления персоналом, изучить методы управления персоналом, проанализировать количественные и качественные характеристики персонала, изучить структуру персонала, движение персонала, численность персонала.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции:

В процессе изучения данной темы студенты должны знать теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами организации.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.

Актуальность темы состоит в обосновании роли персонала, как основополагающего ресурса предприятия. 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

Предметом дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Под управлением персоналом (управлением человеческими ресурсами) понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

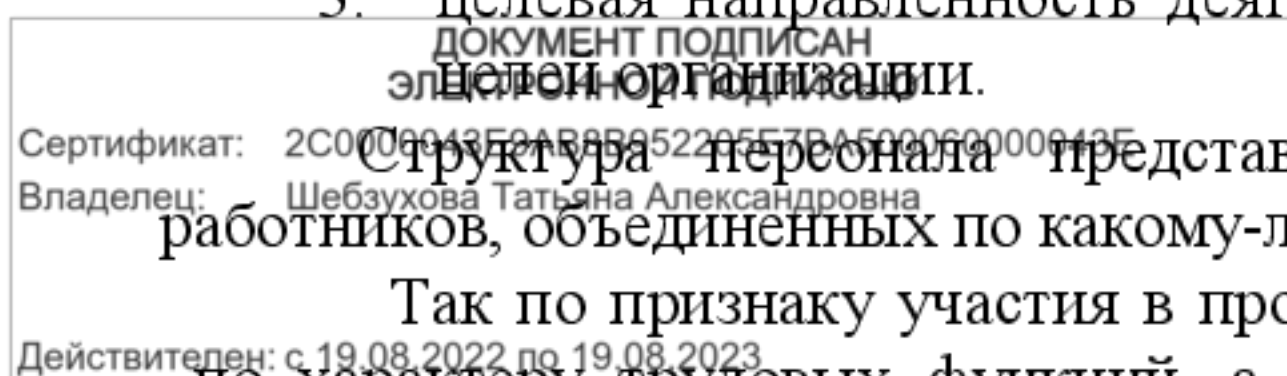
Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный (штатный) состав организаций, включающий всех наемных рабочих, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев.

К признакам персонала относят:

1. наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены;
2. обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);
3. целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации.

Структура персонала представляет собой совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку.

Так по признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал



подразделяется на следующие категории:

1. руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (топ-менеджмент - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов, мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;
2. специалисты - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспекторы по кадрам и др.;
3. служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, агент по закупкам, кассир, секретарь др.);
4. рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера (различают основных и вспомогательных рабочих).

Профессиональная структура персонала организации представляет соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов — категорией, разрядом или классом.

Социальная структура персонала характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению, стажу.

Деление персонала по категориям в зависимости от разных критериев позволяет организации решать задачи управления и, прежде всего, осуществлять анализ, планирования, учет персонала и на этой основе принимать соответствующие управленческие решения.

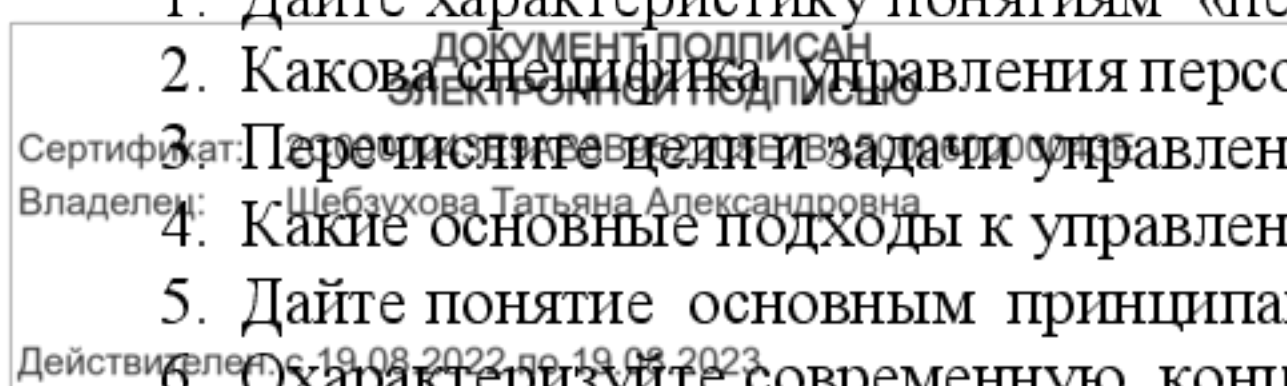
Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

1. обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
2. достижение обоснованного соотношения между категориями персонала организации;
3. полное и эффективное использование потенциала работника и всего коллектива в целом.

В структуре крупных предприятий существует должность менеджера по персоналу или даже целый отдел по управлению персоналом.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику понятиям «персонал», «управление персоналом организации».
2. Какова специфика управления персоналом как вида профессиональной деятельности?
3. Перечислите цели и задачи управления персоналом.
4. Какие основные подходы к управлению персоналом Вам известны?
5. Дайте понятие основным принципам и функциям управления персоналом
6. Охарактеризуйте современную концепцию управления персоналом.



7. Перечислите и дайте характеристику методам управления персоналом.
8. Какие количественные и качественные характеристики персонала Вам известны?

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfrk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 3,4

Тема 2. Система управления персоналом

Цель: формирование представления о системе управления персоналом.

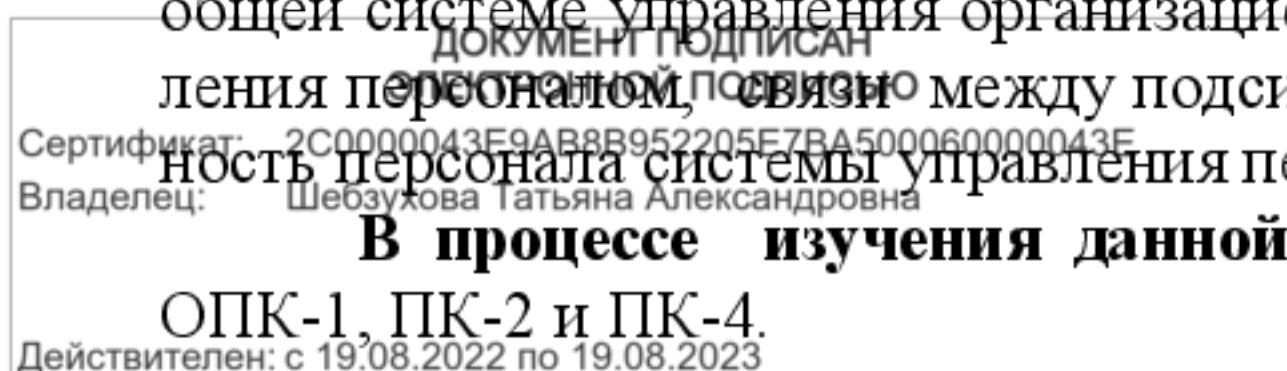
Задачи: изучить цели и задачи современной системы управления персоналом организации, организационную структуру системы управления персоналом организации, определить место системы управления персоналом в общей системе управления организацией, изучить функции и состав подсистем системы управления персоналом, установить связи между подсистемами системы управления персоналом, уметь провести расчет численности персонала системы управления персоналом.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции:

В процессе изучения данной темы студенты должны знать цели и задачи современной системы управления персоналом организации, организационную структуру системы управления персоналом организации, место системы управления персоналом в общей системе управления организацией, функции и состав подсистем системы управления персоналом, связи между подсистемами системы управления персоналом, численность персонала системы управления персоналом.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.



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

Теоретическая часть

Управление персоналом организации – целенаправленная работа управляющего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, основ и методов управления персоналом организации. Управление персоналом содержится в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и необходимости организации в персонале.

Система управления персоналом представляет собой совокупность способов, методов, технологий, операций работы с кадрами. Суть системы управления содержится в системном, планомерном, санкционированном воздействии при помощи взаимосвязанных организационно-экономических и общественных мер на процесс формирования, распределения рабочей силы в организации, на создании критерий для испытания потенциала сотрудников, также применение трудового потенциала в целях удачного функционирования организации в целом.

Составляющие системы управления персоналом символически возможно поделить на 3 блока:

1. технологии формирования персонала, к коим относятся кадровое проектирование, определение необходимости в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, порой сюда включают адаптацию сотрудников;
2. технологии развития персонала, соединяющие обучение, карьеру и составление кадрового запаса;
3. технологии разумного применения персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Одинаковые кадровые технологии могут относиться к разным блокам (к примеру, адаптация вполне может подходить технологиям формирования и разумного использования персонала).

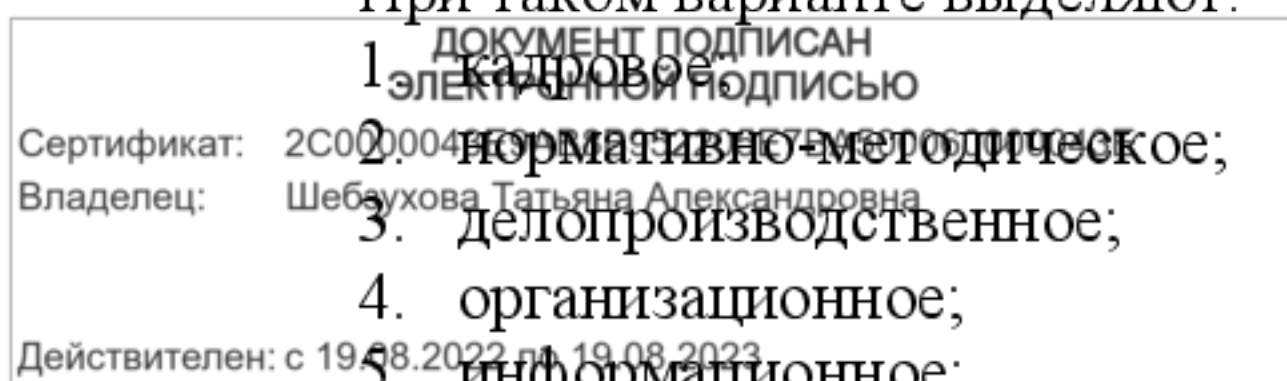
Система управления персоналом организации считается деталью единой системы управления организацией и в наше время от ее эффективного построения и эффективности работы зависит достижение основных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает всевозможные подсистемы совокупного линейного управления и ряд высокофункциональных подсистем, делающих ставку на исполнении однородных функций.

Система управления персоналом подразумевает составление целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей управляющих и специалистов в ходе объяснения, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Очередным подходом к определению системы управления персоналом считается представление системы управления персоналом с организационной позиции. Отталкиваясь от этой позиции, система управления персоналом - совокупность организационных структур, исполняющих функции управления персоналом. Сюда включают управляющих, службу управления персоналом, т.е. всех так или иначе реализующих функции управления персоналом.

При таком варианте выделяют:

1. кадровое;
2. нормативно-методическое;
3. делопроизводственное;
4. организационное;
5. информационное;



6. материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Для определения содержания системы управления персоналом в организации выделяют следующие ключевые ее компоненты:

1. кадровая политика;
2. кадровое проектирование;
3. формирование персонала;
4. профессиональное развитие;
5. оценка персонала;
6. вознаграждение персонала;
7. ориентация и адаптация сотрудников;
8. информационно-аналитическая работа по кадрам.

Выделяют следующие ключевые цели системы управления персонала:

1. увеличение конкурентоспособности организации;
2. увеличение производительности труда и производства в организации;
3. усиление социальной активности сотрудников в организации.

Из числа ключевых задач системы управления персоналом выделяют:

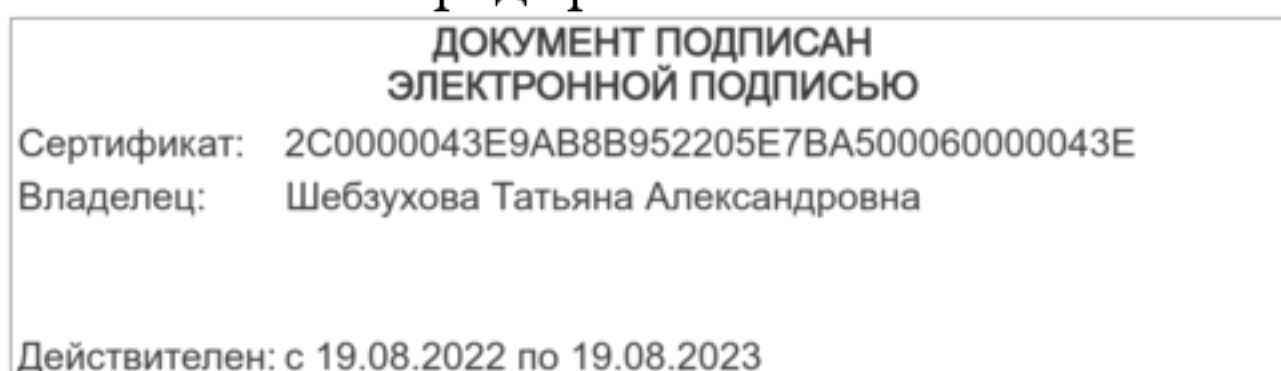
1. обеспечение организации рабочей силой требуемых объемов и требуемой квалификации;
2. достижение аргументированного соответствия между структурой производственного и кадрового потенциалов;
3. абсолютное и эффективное применение потенциала сотрудников, формирование стабильности в коллективе.

Выделяют следующие ключевые принципы проектирования системы управления персоналом:

1. разделение труда;
2. власть и ответственность;
3. дисциплина;
4. принцип единоначалия;
5. повиновение индивидуального интереса совместной цели;
6. принцип вознаграждения;
7. равноправие и справедливость;
8. стабильность персонала;
9. принцип инициативы;
10. корпоративный дух.

Вопросы и задания:

1. Перечислите основные цели и задачи современной системы управления персоналом организации.
2. Дайте характеристику и описание организационной структуры системы управления персоналом организации.
3. Определите место системы управления персоналом в общей системе управления организацией.
4. Дайте характеристику функциям и составу подсистем системы управления персоналом.
5. Установите связи между подсистемами системы управления персоналом.
6. Рассчитайте численность персонала системы управления персоналом для известного Вам предприятия.



Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 5,6

Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации

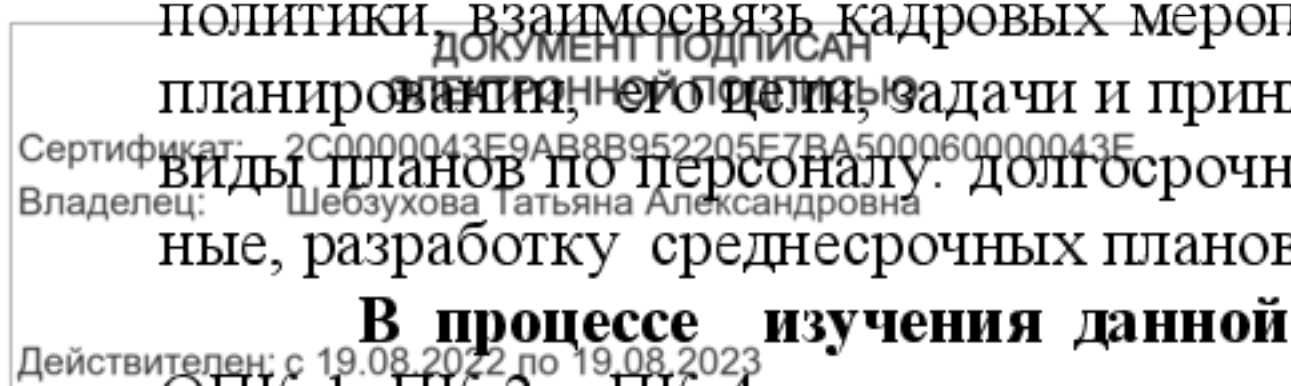
Цель: формирование представления о стратегическом управлении персоналом организации.

Задачи: изучить общее понятие стратегического управления персоналом, субъекты и объекты стратегического управления, этапы формирования стратегического управления персоналом, проанализировать понятие «кадровая политика, изучить типы кадровой политики и ее этапы проектирования кадровой политики, выявить взаимосвязь кадровых мероприятий и кадровой стратегии. Определить сущность кадрового планирования, его цели, задачи и принципы, изучить содержание основных этапов планирования, виды планов по персоналу: долгосрочные (стратегические), среднесрочные и краткосрочные, сущность и принципы маркетинга персонала.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать общее понятие стратегического управления персоналом, субъекты и объекты стратегического управления, этапы формирования стратегического управления персоналом,

понятие «кадровая политика», типы кадровой политики, этапы проектирования кадровой политики, взаимосвязь кадровых мероприятий и кадровой стратегии, сущность кадрового планирования, его цели, задачи и принципы, содержание основных этапов планирования, виды планов по персоналу: долгосрочные (стратегические), среднесрочные и краткосрочные, разработку среднесрочных планов, сущность и принципы маркетинга персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.



рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное - формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер. С одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей организационной структуры системы управления персоналом. При этом выделяется три основных варианта организационного оформления системы:

1. Полное обособление системы в самостоятельную структуру (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегии)
2. Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и формирование стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом
3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль)

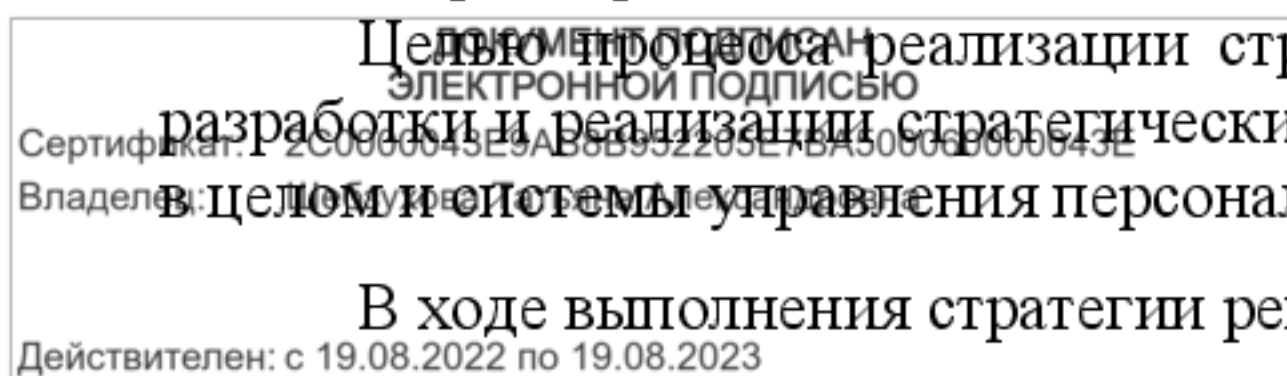
Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

1. Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;
2. Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники. Оборудования, финансовых и др.). но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:



1. во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.
2. во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.
3. в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельности организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах её работников.

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения её целей.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован постоянный заработок.

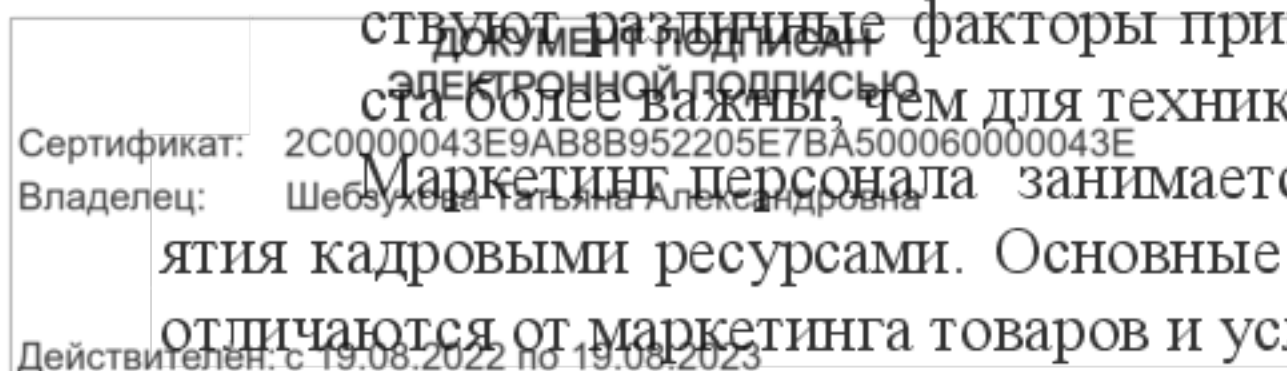
Маркетинг персонала – это совокупность мероприятий по изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию (выделению различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов); анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить свою квалификацию; поиску и привлечению на работу необходимых специалистов.

Маркетинг персонала – это систематизированный процесс, направленный на определение, прогнозирование и удовлетворение потребностей муниципального образования в квалифицированных менеджментах и специалистах.

К маркетингу персонала относят:

1. понимание требований и запросов кандидатов;
2. само формирование потенциальных кандидатов;
3. воздействие на субъективное восприятие преимуществ организации кандидатом;
4. проведение сегментирования рынка рабочей силы;
5. для каждого сегмента рынка (технические работники, коммерсанты и т.д.) существуют различные факторы привлечения (например, для коммерсантов шансы роста более важны, чем для техников).

Маркетинг персонала занимается вопросами долгосрочного обеспечения предприятия кадровыми ресурсами. Основные положения кадрового маркетинга практически не отличаются от маркетинга товаров и услуг и не противоречат его принципам.



Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfrk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 7,8

Тема 4. Подбор и адаптация персонала

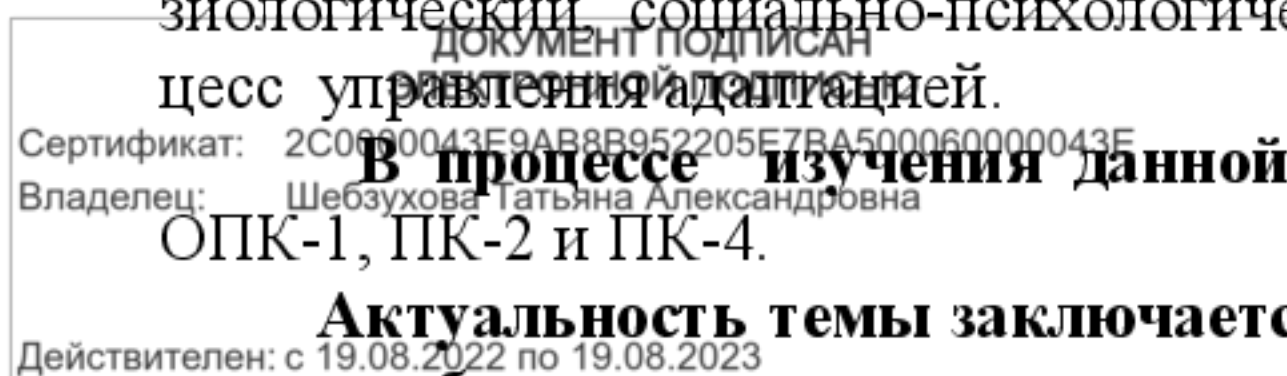
Цель: формирование представления о процессах отбора и найма, расстановки персонала и адаптации персонала.

Задачи: изучить внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки, проанализировать процесс отбора персонала, изучить методы и критерии отбора, исследовать методику проведения интервью, изучить понятие расстановки персонала и основные принципы рациональной расстановки персонала, изучить трудовую адаптацию персонала, основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный, изучить механизм управления адаптацией.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки, процесс отбора персонала, методы и критерии отбора, методику проведения интервью, понятие расстановки персонала, основные принципы рациональной расстановки персонала, трудовую адаптацию персонал, основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный, процесс управления адаптацией.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.

Актуальность темы заключается в том, что в современных экономических условиях подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации,



Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют следующие принципиальные схемы замещения должностей:

1. замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации;
2. замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов;
3. продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов. При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями — все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

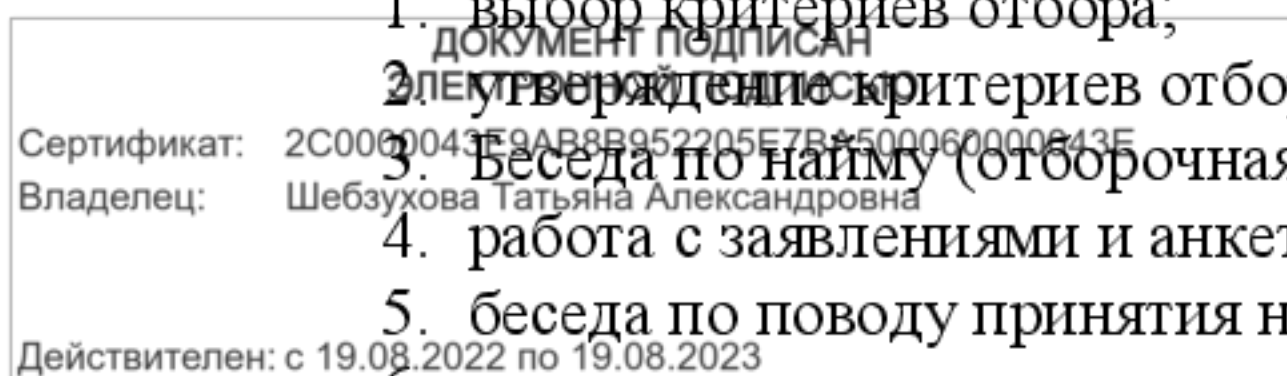
1. отношение к труду;
2. уровень знаний и опыт работы;
3. организаторские способности;
4. умение работать с людьми;
5. умение работать с документами и информацией;
6. умение своевременно принимать и реализовывать решения;
7. способность внедрять и поддерживать инновации;
8. морально-этические черты характера

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом).

В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

1. выбор критериев отбора;
2. утверждение критериев отбора;
3. беседа по найму (отборочная беседа);
4. работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
5. беседа по поводу принятия на работу;
6. проведение тестов;



7. конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт ведущих российских и зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно- административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Цели адаптации персонала:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает сэкономить время каждого из них;
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

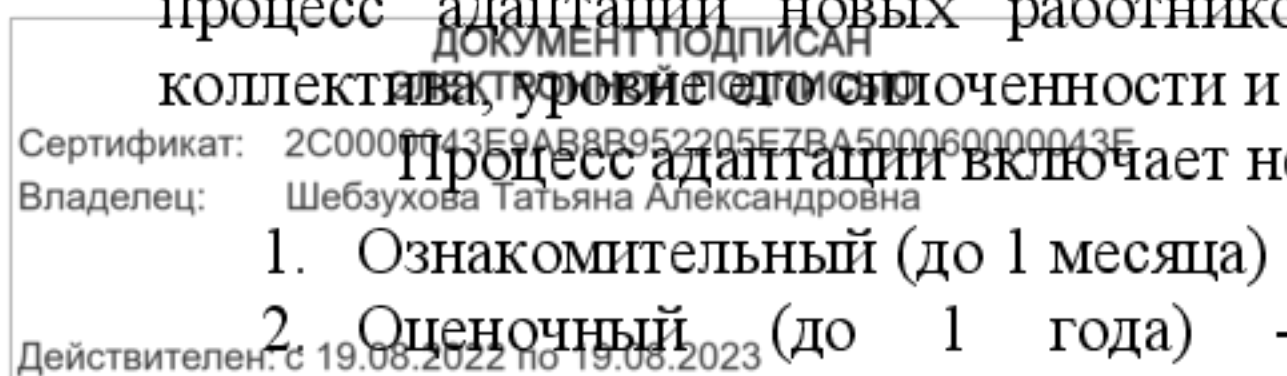
1. организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
2. проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
3. прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
4. прохождение специальных курсов подготовки наставников;
5. использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
6. выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
7. подготовка замены при ротации кадров;
8. проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Процесс адаптации включает несколько этапов:

1. Ознакомительный (до 1 месяца) - знакомство работника с организацией.
2. Оценочный (до 1 года) - овладение системой знаний и навыков,



необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе.

3. Интеграционный (до 2 лет) - полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

В обязанности руководителя входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда. В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Рассмотрим следующие формы адаптации:

1. Социальная адаптация - это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы: внедрение в среду; принятие и усвоение норм и ценностей этой среды; активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.
2. Производственная адаптация - процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.
3. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.
4. Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.
5. Социально-психологическая адаптация - одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально- психологической адаптации к коллективу организации.
6. Организационная адаптация - сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.
7. Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:

1. Первичная адаптация - приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).
2. Вторичная адаптация - приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

1. Стадия ознакомления.

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микро-климат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять - под-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
Сертификат: 2C0000043E94B8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся. Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику: окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат; обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций; выявляет потенциальные возможности работника; окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы. Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2. Стадия приспособления

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. Стадия ассимиляции

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1. Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить определенные результаты:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
3. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен.

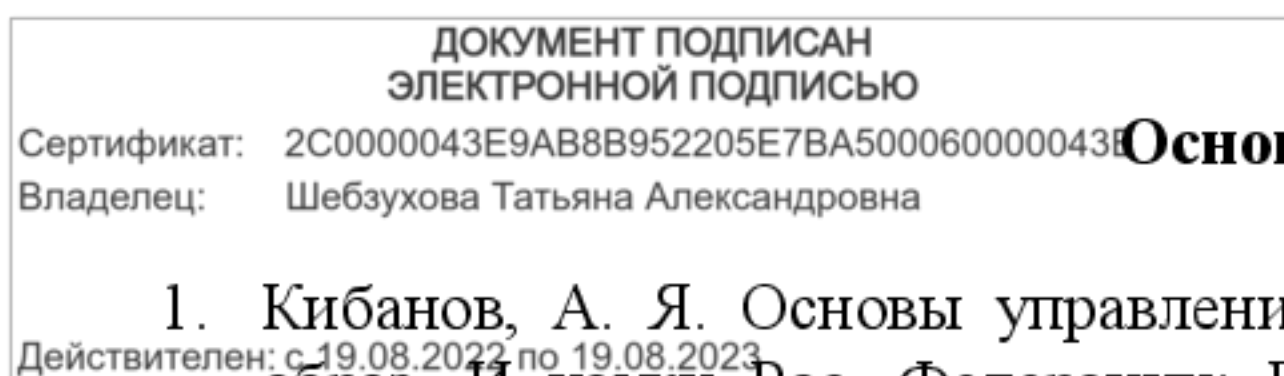
Вопросы и задания:

1. Определите внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки.
2. Какие этапы включает в себя процесс отбора персонала?
3. Перечислите основные методы и критерии отбора.
4. Дайте характеристику методике проведения интервью.
5. Охарактеризуйте процесс расстановки персонала.
6. Перечислите основные принципы рациональной расстановки персонала.
7. Что представляет собой трудовая адаптация персонала.
8. Какие основные аспекты адаптации Вам известны? Дайте подробную характеристику.
9. Как происходит процесс управления адаптацией.

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.:



ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 9,10

Тема 5 Организация труда персонала

Цель: формирование представления о процессах организации труда персонала.

Задачи: изучить принципы организации труда, разделение и кооперацию труда, исследовать рациональные приемы и методы труда, изучить режим труда и отдыха, изучить организацию рабочего места и организацию обслуживания рабочего места, основы безопасности труда персонала.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в результате освоения данной темы студенты должны знать принципы организации труда, систему разделения и кооперации труда, рациональные приемы и методы труда, режим труда и отдыха, организацию рабочего места и организацию обслуживания рабочего места, основы безопасности труда персонала.

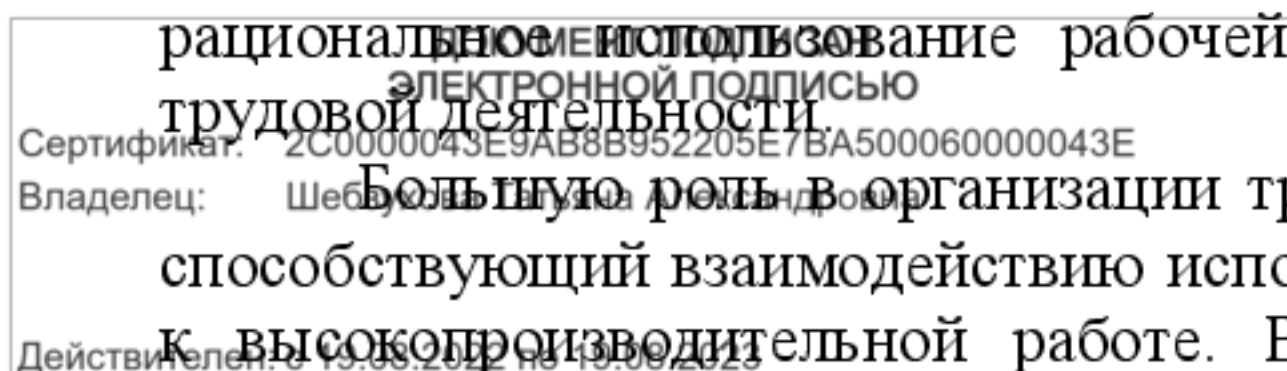
В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.

Актуальность темы заключается в том, что 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.

Теоретическая часть

Организация труда персонала изучает формы разделения и кооперации труда, приемы и методы труда, организацию и обслуживание рабочих мест, условия, режимы труда и отдыха, нормирование труда и другие формы и методы, обеспечивающие рациональное использование рабочей силы с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Большую роль в организации труда играет и социально-психологический климат, способствующий взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высокопроизводительной работе. Важным условием является строгое соблюдение



Организация труда персонала на современном этапе социально-экономического развития тесно связана с концепцией качества трудовой жизни.

Концепция качества трудовой жизни предусматривает совершенствование организации труда до такого уровня, когда созданы все условия для работника широкого профиля, готового постоянно переключаться на решение новых производственных задач, непрерывно возникающих в связи с регулярным обновлением оборудования, технологии видов продукции и услуг, т.е. когда имеется непосредственная возможность использовать и развивать свои способности. В связи с этим следует отметить, что повышение качества трудовой жизни за счет обогащения содержания труда требует учета особенностей технологии и планирования выполнения работы.

Показатели организации труда персонала носят как объективный, так и субъективный характер.

К показателям, характеризующим уровень организации труда персонала и качество трудовой жизни в организации, можно отнести:

1. Общеэкономические показатели:

- ✓ объем производства;
- ✓ производительность труда;
- ✓ эффективность труда и оценки реальных перспектив организации на выживание;
- ✓ численность;
- ✓ показатели балансовой прибыли и использование ее (на потребление и накопление);
- ✓ себестоимость продукции;
- ✓ использование основных фондов.

2. Показатели, характеризующие количество занятых, степень использования рабочего времени, движение и подготовку кадров:

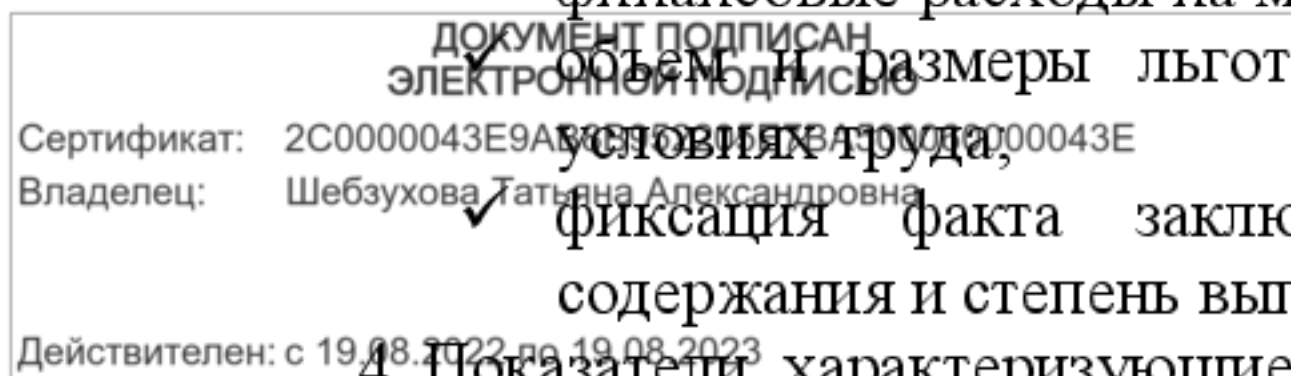
- ✓ изменение численности по различным категориям и социально-возрастным группам (в частности, по пенсионерам);
- ✓ текучесть кадров, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и в связи с сокращением персонала;
- ✓ масштабы, характер и направление движения скрытой безработицы;
- ✓ соотношение занятых и незанятых рабочих мест, увеличение количества новых рабочих мест;
- ✓ масштабы подготовки и переподготовки кадров, меры по государственной поддержке, а также источники финансирования, как федеральные, так и местные (включая фонды занятости).

3. Показатели, характеризующие условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях:

- ✓ численность работников организации, занятых на работах, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, и занятых тяжелым физическим трудом;
- ✓ численность работников, занятых на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности;
- ✓ коэффициент частоты и тяжести производственного травматизма;
- ✓ число работников, страдающих профессиональными заболеваниями;
- ✓ уровень и динамика общей профессиональной заболеваемости;
- ✓ материальные затраты в связи с несчастными случаями (в том числе выплаты по листку нетрудоспособности);
- ✓ финансовые расходы на мероприятия по охране труда;

- ✓ объем и размеры льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда;
- ✓ фиксация факта заключения коллективных договоров, анализ его содержания и степень выполнения за анализируемый период.

4. Показатели, характеризующие фонд потребления и фонд оплаты труда:



- ✓ удельный вес тарифа в общем фонде заработной платы;
- ✓ среднемесячная заработная плата по отдельным категориям трудящихся: руководителям, специалистам, служащим, рабочим и ее динамика;
- ✓ показатели дифференциации заработной платы.

5. Социальная поддержка персонала организации:

- ✓ распределение средств по направлениям материальной помощи (компенсация в связи с удержанием стоимости питания; материальная помощь и льготы по оплате коммунальных услуг; оплата путевок на лечение и проезд к месту отдыха, содержание детей в детских дошкольных учреждениях; надбавки к пенсиям и т.д.);
- ✓ размеры основных производственных фондов и структура социальных фондов.

Правовое поле для управления, надзора и контроля за безопасностью и охраной труда формируется многообразной и развитой системой законодательных и нормативных правовых актов, регулирующих разнообразные вопросы и стороны сложной и комплексной проблемы обеспечения условий и безопасности труда.

Для реализации законодательных и нормативных требований создана система управления охраной труда, за каждым из элементов и органов которой закреплены свои функции, обязанности и область деятельности, ее порядок и процедура.

Все вопросы, связанные с организацией системы охраны труда на предприятиях и в организациях, требования по безопасности труда регулируются законами, законодательными и нормативными правовыми актами.

По правовому уровню документы, регулирующие вопросы безопасности труда можно подразделить на законодательные акты, нормативные правовые акты и иные нормативные документы по охране труда федеральных органов законодательной и исполнительной власти Российской Федерации, а также ее субъектов.

Законодательство представляет собой совокупность законов страны в какой-либо области права, в частности в области охраны труда.

Законодательный акт по охране труда - это акт, устанавливающий право работников на охрану труда в процессе трудовой деятельности, принятый или утвержденный законодательным органом.

Нормативный правовой акт по охране труда - это акт, устанавливающий комплекс правовых, организационно-технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических требований, направленных на обеспечение безопасности, сохранение здоровья и работоспособности работников в процессе труда, утвержденный уполномоченным компетентным органом.

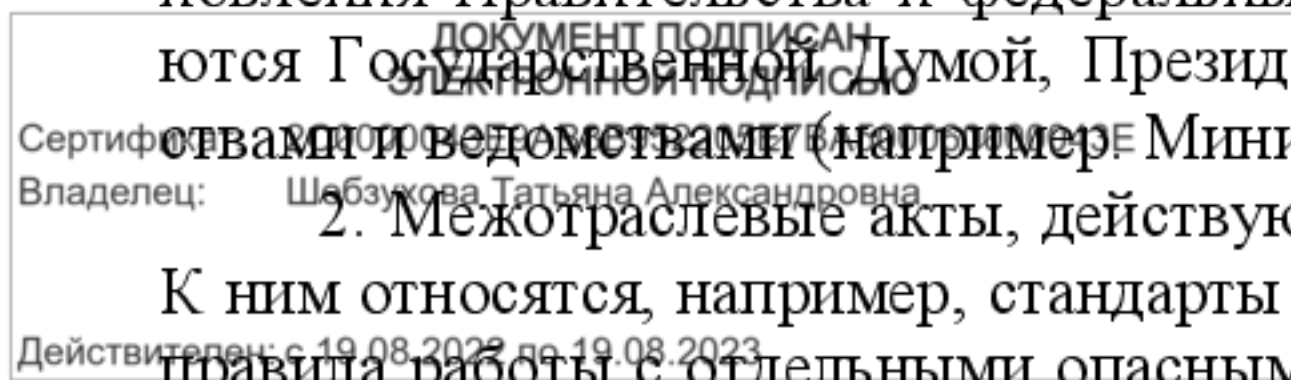
Основными законодательными актами, регулирующими охрану труда в Российской Федерации являются: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и Трудовой кодекс Российской Федерации.

Законодательные акты, кроме законов, могут включать указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, а также постановления, письма, положения и другие документы министерств и ведомств.

По общности и действию законодательные и нормативные правовые акты подразделяются на пять уровней.

1. Единые акты, действующие на всей территории России для всех предприятий, организаций, учреждений и устанавливающие основные принципы и правила государства в области охраны труда. К ним относятся федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства и федеральных министерств и ведомств. Такие акты утверждаются Государственной Думой, Президентом, Правительством, федеральными министерствами и ведомствами (например, Министерством труда и социального развития).

2. Межотраслевые акты, действующие во всех отраслях экономики без исключения. К ним относятся, например, стандарты системы безопасности труда, санитарные нормы и правила работы с отдельными опасными и вредными производственными факторами, ги-



гиенические нормативы и др. Такие нормативные акты разрабатываются и утверждаются только специально уполномоченными федеральными органами.

3. Акты субъектов Федерации, действующие только на территории субъекта и регулирующие отдельные вопросы охраны труда применительно к субъекту. Они разрабатываются и утверждаются законодательными и исполнительными органами субъектов Федерации.

4. Отраслевые акты, действующие только в той или иной отрасли (металлургической, химической, текстильной) и не имеющие юридической силы в других отраслях. Они разрабатываются и утверждаются отраслевыми министерствами и ведомствами или другими уполномоченными органами (например, Госгортехнадзором, Госсанэпиднадзором и др.) применительно к конкретной отрасли.

5. Нормативные правовые акты предприятия, представляющие собой документы по охране труда, действующие только на конкретном предприятии (приказы, решения, инструкции).

Законодательные и нормативные правовые акты более низкого уровня не должны противоречить актам более высокого уровня. Так, отраслевые акты не должны противоречить межотраслевым, региональные - единым и межотраслевым, предприятий - отраслевым.

Социальное значение охраны труда заключается в содействии росту эффективности общественного производства путем непрерывного совершенствования и улучшения условий труда, повышения его безопасности, снижения производственного травматизма и заболеваемости. Социальное значение охраны труда проявляется во влиянии на изменение трех основных показателей, характеризующих уровень развития общественного производства.

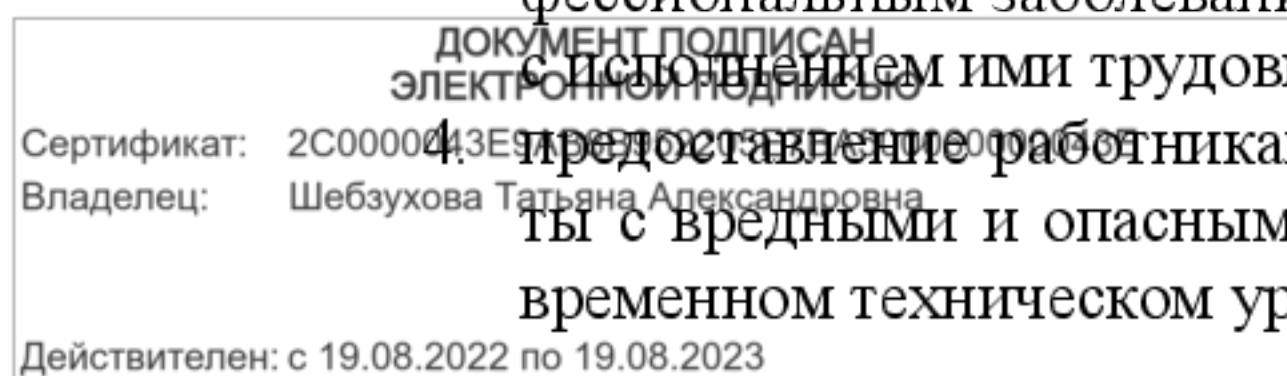
Рост производительности труда в результате увеличения фонда рабочего времени за счет сокращения внутрисменных простоев путем предупреждения преждевременного утомления, снижения числа микротравм, уменьшения целодневных потерь рабочего времени по причинам временной нетрудоспособности из-за травматизма, профессиональной и общей заболеваемости.

Сохранение трудовых ресурсов и повышение профессиональной активности работающих за счет улучшения состояния здоровья, увеличения средней продолжительности жизни, что сопровождается увеличением трудового стажа; повышения профессионального уровня вследствие роста квалификации и мастерства в связи с увеличением трудового стажа; возможности использования остаточной трудовой активности, опыта и профессиональных знаний пенсионеров на доступных для них работах.

Экономическое значение охраны труда определяется эффективностью мероприятий по улучшению условий и повышению безопасности труда и является экономическим выражением социального значения охраны труда. Экономическое значение охраны труда определяется результатами изменения социальных показателей, которые определяются следующими экономическими факторами.

Экономический механизм управления охраной труда заключается в следующем:

1. планирование и финансирование мероприятий по охране труда;
2. обеспечение экономической заинтересованности работодателя в улучшении условий труда и внедрение более совершенных средств охраны труда;
3. обеспечение экономической ответственности работодателя за опасные, вредные и тяжелые условия труда; за выпуск и сбыт продукции, не отвечающей требованиям охраны труда; за вред, причиненный работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей;
4. предоставление работникам компенсаций и льгот за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда, которые неустраняемы при современном техническом уровне производства и организации труда.



Подсистема условий труда призвана обеспечить контроль за соблюдением требований:

1. психофизиологии труда;
2. эргономики труда;
3. технической эстетики;
4. по охране труда и технике безопасности;
5. по охране окружающей среды.

Вопросы и задания:

1. Перечислите основные принципы организации труда.
2. Дайте характеристику системы разделения и кооперация труда.
3. Перечислите рациональные приемы и методы труда.
4. Дайте понятие режиму труда и отдыха.
5. Охарактеризуйте организацию и обслуживание рабочего места.
6. В чем сущность безопасности труда персонала.

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 11, 12

Документ подписан Электронной подписью	
Сертификат:	2C0900043E9AB952205E7BA500060000043E
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Тема 6 Мотивация и стимулирование труда персонала	
Цель: формирование представления о процессах мотивации и стимулирования труда персонала.	
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023	

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более продуктивно, т. е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее.

Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимулирование выполняет ряд функций:

1. Экономическая функция выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.
2. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.
3. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности так же предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

Рассмотрим требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

1. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.
2. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.
3. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

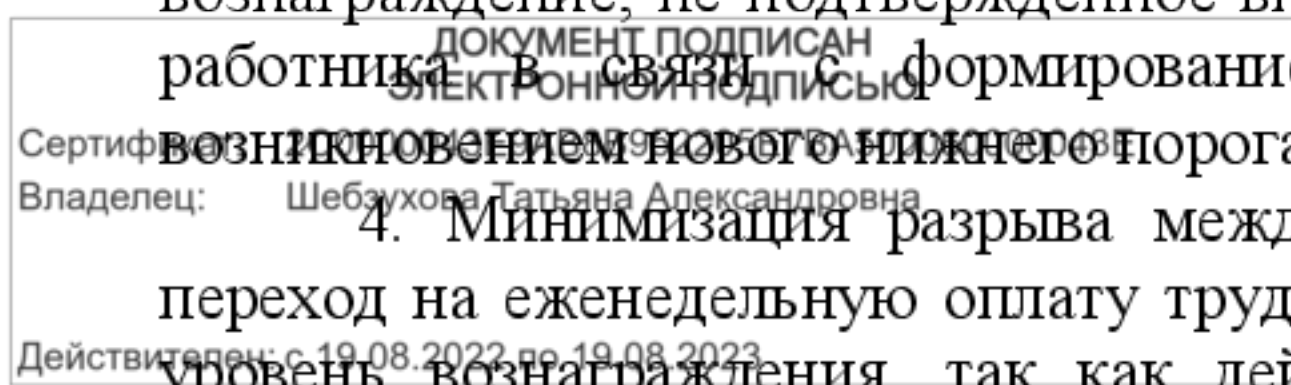
Стимулирование базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника. В связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее».



Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В настоящее время переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, штрафы) к позитивным стимулам (премирование, выплата вознаграждений) зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Выделяют следующие методы стимулирования:

1. экономический
2. организационно-административный
3. социально-психологический

К экономическому методу стимулирования можно отнести все виды финансовой мотивации сотрудников к труду. Это премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации и т.д. До недавних пор считалось, что данный метод мотивации является самым эффективным. Объясняется это достаточно просто. Каждый специалист устраивается на рабочее место с главной целью: финансово обеспечить себя и свою семью. Поэтому дополнительные финансы являются определяющим стимулом в работе сотрудников. Однако в экономическом методе стимулирования к труду есть свои нюансы. Во-первых, он должен быть четко синхронизирован с планами работы организации. Денежная мотивация необходима для быстрого, своевременного достижения поставленной цели. Поэтому внедрять данную форму стимулирования труда сотрудников необходимо для достижения какой-то конкретной цели. К тому же на общем совещании рекомендуется огласить всем сотрудникам, по какому принципу будет выплачиваться денежная надбавка, какие критерии будут определяющими в начислении финансов. Для того чтобы поддерживать интерес к данной мотивации, можно время от времени публиковать в корпоративном издании, вывешивать на общий стенд предварительные итоги работы специалистов, отделов, департаментов и т.д. Видя, кто находится в лидерах, а кто немного отстает, специалисты будут мобилизовать свои силы для получения желанного вознаграждения. В-третьих, финансовая система мотивации должна быть четко обоснована, она не должна выплачиваться специалистам систематически. Иными словами, если вы ежеквартально будете начислять сотрудникам некоторую сумму, то в скором времени они будут воспринимать ее не как поощрение за хорошую работу, а как ожидаемую, должную прибавку к заработной плате. В-четвертых, все сотрудники должны четко понимать, за какую деятельность им были начислены дополнительные деньги. Если вы распорядитесь выплатить специалистам, удачно завершившим контракт, некоторую денежную сумму, а их не предупредите за что и в какой объеме эта сумма будет выплачена, то сотрудники просто не поймут, почему именно им были переведены данные деньги. Это может родить в глазах остального коллектива недоверие по отношению к компетентности действий руководителей. В-пятых, денежное вознаграждение должно быть непосредственно связано с результатом труда. Только тогда оно несет максимальное мотивирующее значение. Если вы решили выплатить денежную сумму, но сделали это спустя несколько месяцев после завершения контракта, то эмоции от удачной сделки уже улягутся, а ваше вознаграждение будет восприниматься как давно ожидаемая должная добавка к заработной плате.

Организационно-административный метод стимулирования персонала к труду базируется не только на соблюдении законодательства, трудового кодекса РФ, но и на признании распоряжений руководящего состава организации единственно верными, не подлежащими обсуждению или сомнению. Исходя из исследований деятельности организа-

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 13

Тема 7 Деловая оценка и аттестация персонала

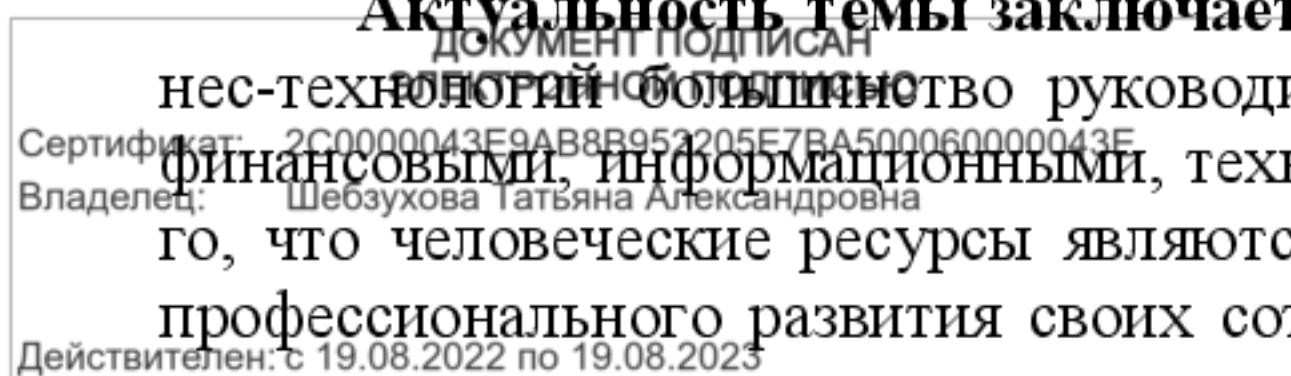
Цель: формирование представления о процессах оценки и аттестации персонала.

Задачи: определить общее понятие деловой оценки, выявить роль оценки персонала в деятельности организации, изучить показатели и методы оценки работы персонала, изучить проведение процедуры оценки и аттестации персонала, определить решения, принимаемые по результатам аттестации, проанализировать механизм оценки результативности труда руководителей и специалистов управления.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения темы студенты должны знать общее понятие деловой оценки, роль оценки персонала в деятельности организации, показатели и методы оценки работы персонала, проведение процедуры оценки и аттестации персонала, решения, принимаемые по результатам аттестации, оценку результативности труда руководителей и специалистов управления

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.

Актуальность темы заключается в том, что 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 позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Теоретическая часть

Деловая оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Эффективность любой организации оценивается по степени достижения поставленных целей. Главный ключевой ресурс компании - человеческий, поэтому организация заинтересована в регулярной оценке его эффективности.

Оценка - более широкое понятие, чем аттестация. Процесс оценки персонала в каждой компании организован по-своему. Системы оценки различаются степенью формализации, детализацией, используемыми ресурсами. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления.

Оценка представляет собой систему мероприятий, которые позволяют измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал для развития организации.

Можно выделить следующие основные цели оценки персонала в компании:

1. оптимизация организационной структуры;
2. совершенствование и изменение системы управления;
3. диагностика и построение систем материального стимулирования;
4. обоснованное, системное обучение персонала;
5. формирование кадрового резерва;
6. отбор кандидатов при приеме на работу;
7. планирование карьеры сотрудников;
8. контроль эффективности персонала.

Оценка персонала дает возможность решить следующие кадровые задачи:

1. снизить риск выдвижения некомпетентных работников;
2. снизить затраты на обучение;
3. поддержать чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию;
4. организовать обратную связь с работниками относительно качества их работы;
5. разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Грамотно проведенная оценка персонала обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности. Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику.

Принципы эффективной системы оценки:

1. нацеленность на совершенствование работы;
2. тщательная подготовка;
3. конфиденциальность;
4. надежные, унифицированные критерии;
5. достоверность методов;
6. предоставление сотрудникам «обратной связи» по результатам оценки.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

1. установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
2. выработать политику проведения оценок результативности труда;
3. обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
4. обязать лица, проводящие оценку, собирать данные от результативности труда;
5. обсуждать оценку с работником;
6. принять решение и вести документацию оценок.

Можно выделить следующие виды оценок:

1. административная оценка, по результатам которой осуществляется: оценка качества и количества работы; изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (выявление пресечения зон ответственности и наличия зон безответственности);
2. информационная оценка, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации, способствует активизации внутреннего соревнования; мотивационная оценка, которая является основой: обоснования изменения в оплате труда; активизации мотивирующих факторов труда; установления целей развития работника (условий дальнейшего карьерного роста).

Составляющие процедуры оценки:

1. Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т.д.); достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом; качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

2. Источники, на которых базируется оценка: документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка; результаты собеседований (интервью); данные общего и специального тестирования; итоги участия в дискуссиях; результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов; отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях.

3. Способы проведения процедуры оценки с использованием сведений, полученных из конкретного источника.

4. Критерии оценки.

5. Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные, эксперты).

6. Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).

7. Период оценки - регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии.

Периодичность проведения оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудника. Можно оценивать сотрудников ежемесячно, но окончательная оценка в этом случае оценки - например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т.д.

Рекомендуемая периодичность текущей оценки персонала - не реже одного раза в год. При необходимости проводятся дополнительные виды оценки - например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т.д.

Деловая оценка состоит из следующих этапов:

1. подготовительный этап по организации системы оценки, включающий в себя:
 - ✓ разработку методики оценки и установление стандартов результативности труда по каждому рабочему месту, определение критериев оценки;
 - ✓ выработку механизма проведения деловой оценки;
 - ✓ определение состава оценочной комиссии, места. Времени и сроков оценки;
 - ✓ разработку процедуры обработки результатов оценки и подведения ее итогов;
 - ✓ определение порядка документационного и технического обеспечения процесса оценки;
 - ✓ установление порядка консультирования оценочной комиссии со стороны разработчиков методики и экспертов;

2. сбор предварительной информации (индивидуальная, необобщенная оценка сотрудника со стороны субъектов оценки);

3. сообщение информации, полученной в результате первичной оценки;

4. подготовка оценщиков и оцениваемого к проведению оценочного мероприятия (например, беседы), обсуждение оценки;

5. формирование оценочным комитетом экспертного заключения по результатам деловой оценки;
6. принятие решения и документирование итогов оценки.

Таким образом, эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретает неспособного.

Методы оценки можно разделить на три группы: качественные, количественные, комбинированные методы.

К качественным методам относят:

1 метод анкет, по которому оценщик отмечает в анкете соответствие или несоответствие каждого предложенного утверждения по отношению к оцениваемому сотруднику;

2. методы биографического описания;
3. деловую характеристику;
4. устный отзыв;
5. метод сравнения с эталоном;
6. оценку на основе дискуссии.

Количественные методы - это все методы, включающие числовую оценку уровня качеств работника. К ним относятся методы:

1. шкалирования, предполагающие балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя;
2. альтернативного ранжирования, согласно которому по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;
3. попарного сравнения (альтернативных характеристик), согласно которому проводится последовательное сравнение по определенному показателю рейтингов сотрудников друг с другом;
4. заданного распределения оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам;
5. управление по целям, суть которого заключается в предварительном установлении целевых показателей работы и в последующем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников; на основании этой информации устанавливается вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.

Комбинированные методы представляют собой специальные тесты, методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов.

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5-6), сочетать письменные и устные задания.

Аттестация персонала - это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Аттестация персонала направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация персонала - важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: CS392012200700000000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости предприятия.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы.

Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Основными целями аттестации являются:

1. оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;
2. определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;
3. выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;
4. мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Вопросы и задания:

1. Дайте понятие деловой оценки.
2. Какова роль оценки персонала в деятельности организации?
3. Перечислите и дайте характеристику расчетов основных показателей и методов оценки работы персонала.
4. Как проводится процедура оценки и аттестации персонала?
5. Какие решения могут быть приняты менеджером по результатам аттестации.
6. Как проводится оценка результативности труда руководителей и специалистов управления?

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

Дополнительная литература:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец:	И.А. Чиликина
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023	

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 14, 15

Тема 8. Управление развитием персонала

Цель: формирование представления о процессе развития персонала.

Задачи: изучить общие понятие профессионального развития, задачи и объективная необходимость профессионального развития, исследовать профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, изучить формы и методы профессионального обучения на предприятии и за его пределами, понятие и цели карьеры. Основные виды, и модели карьеры, основные факторы выбора карьеры, этапы карьеры, планирование деловой карьеры, изучить управление формированием и развитием кадрового резерва.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения темы студенты должны знать общие понятие профессионального развития, задачи и объективная необходимость профессионального развития, профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, формы и методы профессионального обучения на предприятии и за его пределами, понятие и цели карьеры, основные виды и модели карьеры, основные факторы выбора карьеры, этапы карьеры, планирование деловой карьеры, механизм управления формированием и развитием кадрового резерва.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4.

Актуальность темы заключается в том, что на современном этапе развития бизнес-технологий большинство руководителей 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.

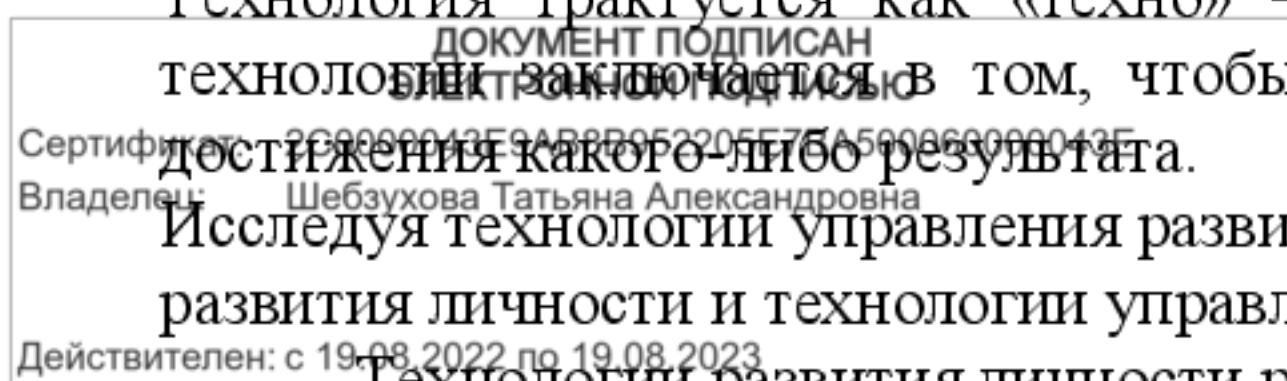
Теоретическая часть

В современных социально-экономических условиях наблюдается актуализация использования потенциала технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве.

Технология трактуется как «техно» – мастерство, искусство; «логос» – наука. Цель технологии заключается в том, чтобы разложить на составляющие элементы процесс достижения какого-либо результата.

Исследуя технологии управления развитием персонала, различают технологии развития личности и технологии управления развитием персонала в организации.

Технологии развития личности различают:



1. по количеству участников: индивидуальные (консультирование, беседа); групповые (различного рода игры, семинары, тренинги, диалоговые, проблемные лекции);
2. технологии развития познавательной сферы личности;
3. технологии развития эмоционально-волевой сферы личности;
4. технологии развития мотивационно-потребностной сферы;
5. технологии личностного роста;
6. социально-психологический тренинг.

Для всех вышеперечисленных технологий развития личности характерными особенностями являются определение алгоритма проектирования, целеполагание, формирование задач развития личности, определение содержания развивающего учебного материала и составляющие программы, определение состава активных форм и методов развития личности.

Технология управления развитием персонала в организации представляет собой профессионально реализуемый процесс управления персоналом организации в условиях функционирования организации независимо от сферы хозяйственной деятельности, направленный на повышение прибыли путем рационального использования человеческих ресурсов.

Развитие персонала представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации.

Профессиональное развитие раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей.

Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации.

В развитие персонала включают такие компоненты, как повышение квалификации и переподготовка, профессиональное обучение, ротация, планирование карьеры, делегирование полномочий.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Задачи развития персонала:

1. обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров;
2. содействие пониманию роли рабочей, трудовой, финансовой, производственной, технологической, дисциплины, в том числе в смысле неукоснительного выполнения действий, направленных на обеспечение работы предприятия, подразделения, оборудования, содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям, формирование умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда;
3. формирование ответственного отношения к труду как системного профессионального качества работника;
4. развитие коммуникативных способностей для групповой работы;
5. поддержка и помощь в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков.

Развитие персонала в идеале должно направляться на оптимизацию результатов его профессиональной деятельности. Для этого необходимо создать условия. Управленческий аспект развития персонала в данном случае представляет особый интерес. Здесь важно отметить необходимость создания системы/системного подхода к развитию персонала на предприятии и дальнейшего управления ею.

Основные принципы развития персонала:

- Факторы, оказывающие влияние на современное развитие персонала:

- Развитие персонала организации представляется значимым сегментом на производстве инвестиций. Поддерживая стремление сотрудников к повышению квалификации, предприятие дает им возможность усовершенствовать свои профессиональные умения, навыки, что позволяет проводить подготовку персонала «на опережение», создавая основу высококвалифицированного персонала. Успешность развития организации напрямую зависит от развития персонала. Объектом инвестиций в персонал в данном случае являются сотрудники, а не собственники предприятия.

1. обучение персонала
2. управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала
3. планирование карьеры,

Двойная роль обучения персонала раскрывается в случае благоприятного течения процесса в повышении мотивации и лучшего использования работни- ков в профессио- нальной деятельности.

1. организационное формирование персонала управления;
2. овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
3. воспроизводство персонала;
4. интеграция персонала;
5. гибкое формирование персонала;

6. адаптация к условиям организации;
7. внедрение нововведений.

С позиции наемного работника, выделим следующие цели непрерывного обучения:

1. поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
2. приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
3. приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
4. развитие способностей в области планирования и организации производства.

Различаются три вида обучения:

1. подготовка,
2. повышение квалификации
3. переподготовка персонала.

Существуют различные формы обучения:

1. эмпирическое (или опытное) обучение – на основе самостоятельного функционирования работника в некотором новом логическом порядке;
2. практика и демонстрация усовершенствованных профессиональных навыков под руководством опытного наставника с постепенной увеличивающейся долей самостоятельности обучающегося;
3. обучение действием, где в ходе непосредственного выполнения профессиональных действий и решения оперативных задач формируются новые профессиональные компетенции

Отмечая экономическую и социальную пользу для предприятия от постоянного обучения персонала, важно отметить, что обучение квалифицированных кадров становится эффективным, если издержки, связанные с ним в перспективе, будут ниже издержек предприятия на повышение производительности труда за счет других издержек или факторов, возникающих в результате ошибок работников.

Выявление результатов, достигаемых при помощи обучения квалифицированных кадров, содержит ряд трудностей. В этом случае наличествует экономическая эффективность обучения в виде понижения издержек, которые можно точно рассчитать.

Обучение персонала касается важных факторов социальной эффективности. Рост профессионального мастерства находит позитивное отражение в вопросах гарантирования сохранности рабочего места, расширения возможностей построения горизонтальной или вертикальной карьеры, увеличения потенциала внешнего рынка труда, величины доходов предприятия, повышения возможностей самореализации на основании укрепления чувства собственного достоинства как профессионала.

2. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Тракторию личного профессионального движения работник чертит самостоятельно, согласовывая со спецификой вне- и/или внутриорганизационной реальности, собственными установками, желаниями, целями.

Деловая карьера начинается с формирования собственных, субъективно осознанных суждений сотрудника о перспективах своего трудового будущего, ожидаемого профессионального пути, позволяющего осуществить самовыражение и удовлетворение тру-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C000000 Система служебно-профессионального продвижения, являясь совокупностью методов и средств продвижения персонала по должностям, применяется на различных предприятиях. В эмпирике управления выделяют два вида должностного продвижения: продвижение руководителя и продвижение специалиста. Первое, в свою очередь, осу-

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Процедуры должностного продвижения персонала:

- Основные причины должностного движения персонала в организации: по решению аттестационной комиссии, изменения модели служебной карьеры, должностных инструкций, положения об оплате труда, в концепции предприятия, штатном расписании организации и другие.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

1. Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности).

2. Документ, подписанный руководителем организации. Она может идти по горизонтальной карьеры в разных подразделениях одной организации, а также продвижение к ядру организации.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику профессиональному развитию.
2. Каковы задачи и объективная необходимость профессионального развития?
3. Дайте характеристику профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров.
4. Какие формы и методы профессионального обучения на предприятии и за его пределами?
5. Охарактеризуйте карьеру и ее основные цели
6. Какие основные виды карьер существуют?
7. Основные факторы выбора карьеры.
8. Перечислите и дайте расширенную характеристику этапам карьеры.
9. Как происходит планирование деловой карьеры?
10. Охарактеризуйте процесс управления формированием и развитием кадрового резерва

Литература:

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Минобрнауки 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

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfrk/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

Практическое занятие № 16

Тема 9. Управление высвобождением персонала

Цель: формирование представления о процессе управления высвобождением персонала	Задачи: изучить процесс высвобождения персонала как функция управления персоналом, основные виды увольнений, рассмотреть уход работника по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, изучить социально-
Сертификат: 2000000043E9AB8B952205E7BA5000600000043E Владелец: Шебзузьяна Александра Александровна Действителен до: 2022 по 10.06.2022	

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать процесс высвобождения персонала как функция управления персоналом, основные виды увольнений, знать механизм ухода работника по собственному желанию и увольнение по инициативе администрации, знать социально-психологическое сопровождение увольнения персонала в связи с сокращением штатов, знать организацию «скользящего пенсионирования» и организационно-методическое сопровождение увольнения персонала в связи с выходом на пенсию.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что 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.

И успешные и неуспешные компании вынуждены периодически проводить мероприятия по высвобождению персонала, так как с течением времени в каждой компании постепенно накапливается избыточное количество сотрудников. Работодатель должен рассматривать серьезность и важность факта увольнения с производственной, социальной и личностной точек зрения.

Высвобождение персонала - комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Типы высвобождения:

1. частичное высвобождение персонала, при котором сотрудники хотя и выполняют работу в уменьшенном объеме, но численность их не уменьшается (отмена сверхурочных, сокращенное рабочее время, неоплачиваемый отпуск);
2. абсолютное высвобождение персонала, при котором сокращается не только объем производимой работы, но и численность персонала (досрочное пенсионирование, увольнение, сокращение штатов и т.п.).

1. возрасту;
2. принадлежности к предприятию;
3. семейному положению (холост / семейный / разведен, количество детей);
4. обеспеченности средствами существования в другом месте (собственная пенсия, собственное имущество, работающий супруг);
5. особому социальному бедственному положению (собственная инвалидность или болезнь, полученное на предприятии повреждение здоровья, больные члены семьи, долги), перспективам специальности на рынке труда.

Наряду с этим следует также учитывать и производственные критерии, например:

1. перерывы (больничные листы за последние годы);
2. квалификацию (профессиональный опыт, надежность, специальность);
3. незаменимость (знание процессов на предприятии).

С точки зрения социальной эффективности в отличие от экономической, высвобождение связано в основном с конфликтным потенциалом.

В особенности это относится к альтернативе внештатного сокращения. Окончательный уход с предприятия означает для увольняемых лишение всех возможностей удовлетворения потребностей, связанных с работой на предприятии.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов.

Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

Увольнение - прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником.

Увольнение может произойти:

1. по инициативе работника;
2. по истечении срока договора;
3. по соглашению сторон;
4. по инициативе администрации;
5. в связи с выходом сотрудника на пенсию;
6. по требованию профсоюзного органа;
7. при вступлении в законную силу приговора суда.

Особым случаем сокращения числа занятых является массовое высвобождение, основными критериями которого служат показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией предприятий либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

Управление высвобождением персонала – вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и ее службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников.

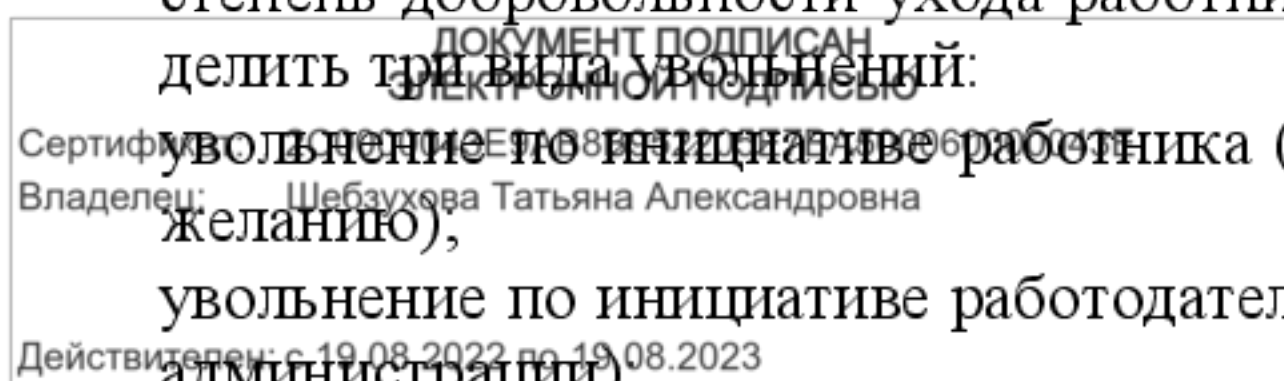
Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования.

Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, подготовка приема на вакантные места, осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию),

увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации),



выход на пенсию.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

1. подготовка;
2. передача сообщения об увольнении;
3. консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

Второй этап мероприятий – процедура доведения до сотрудника сообщения об увольнении – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – процедура консультирования – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала.

Этот этап в общем виде включает в себя три фазы:

На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.

На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендента на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).

Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Во время кризиса многие компании вынуждены сокращать кадры, увольнять сотрудников. В этой ситуации предприятие может достаточно легко лишиться имиджа привлекательного работодателя и надежного партнера.

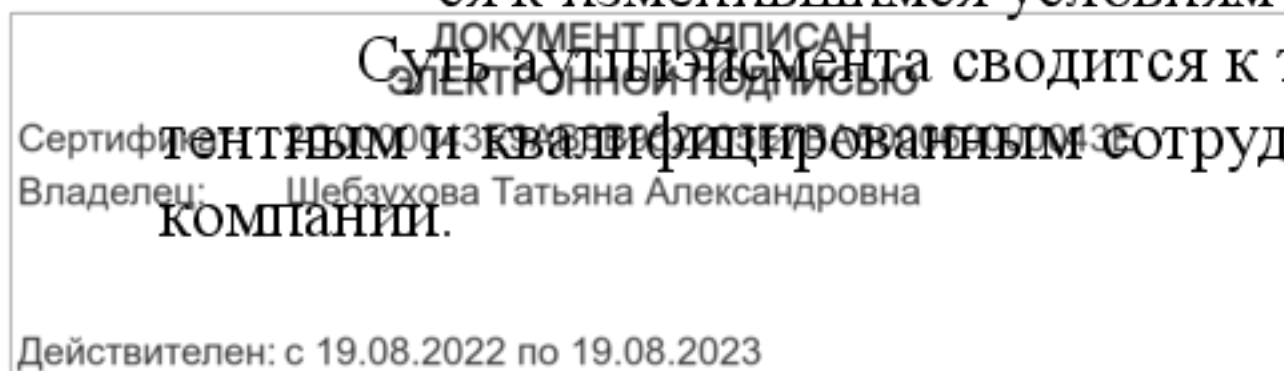
В связи с массовыми увольнениями и обеспокоенностью руководства фирм дальнейшей судьбой своих работников в стране и появился новый вид сокращения штата «аутплейсмент» - оплачиваемое работодателем перемещение своего специалиста на другую должность или другую работу; консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя.

Слово outplacement не имеет точного перевода на русский язык. В буквальном значении "out" означает "вон", а "placement" - "размещение". Тем не менее, за данным понятием скрыт целый спектр различных вспомогательных услуг по трудоустройству увольняемых сотрудников, которые предоставляют кадровые агентства по заказу руководителей организаций.

Программа включает в себя набор профессиональных тренингов и консультаций по эффективному поиску работы, ориентации работников на современном рынке труда, а также психологическую поддержку кандидатов. Можно условно выделить несколько определений аутплейсмента:

1. аутплейсмент - «мягкое увольнение»;
2. аутплейсмент - содействие в трудоустройстве сокращаемых сотрудников;
3. аутплейсмент - программа, помогающая уволенным сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям рынка труда.

Суть аутплейсмента сводится к тому, что компания вынуждена расстаться с компетентным и квалифицированным сотрудником, для которого в новых условиях нет места в компании.



Цель аутплейсмента - формирование у увольняющегося работника общего понимания ситуации, сложившейся на рынке труда, и указания эффективного способа поведения в процессе поиска новой работы.

Аутплейсмент позволяет смягчить негатив от самого факта увольнения, проявить заботу о человеке и таким образом, кроме помощи в дальнейшем трудоустройстве, сохраняет позитивный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников. Позитивный имидж оказывает влияние и на тех, кто продолжает работу в компании. Для компаний аутплейсмент выгоден еще и потому, что их бывшие сотрудники гарантированно не попадают к конкурентам, так как условия не трудоустраивать работников к своим конкурентам оговорены с рекрутерами.

За рубежом аутплейсмент является одним из важнейших видов услуг в области кадрового консалтинга.

Одним из наиболее переменных моментов на жизненном пути человека, влекущим за собой существенные изменения в условиях и образе его жизни является выход на пенсию. Выход на пенсию может, рассматривается как завершение одной деятельной фазы социальной жизни человека и начало другой, резко отличающейся от предшествующей. По своей значимости он может сравниться с такими событиями, как выбор профессии, вступление в брак и т.п. Выход на пенсию не следует рассматривать только, как четко зафиксированное во времени событие, оно может оказать долго временное воздействие, так как перестройка сознания человека, находящегося на предпенсионном этапе жизни начинается задолго до фактического оставления работы.

Как правило, на новой основе перестраивается поведение человека, формируются его отношения с окружающими людьми, переосмысливаются ценности, отношения к действительности и т.п. Человек «примеривается» к роли пенсионера, ее возможностям и ограничениям, оценивает ситуацию и на основе этого либо принимает, либо отвергает новую роль.

Специфика посттрудового этапа жизни обусловлена тем, что образ пенсионера в сознании людей связан не столько с конкретным кругом занятий, сколько отходом от работы, что в значительной мере ориентирует самих пенсионеров на пассивный бездеятельный образ жизни.

Пенсионный период жизни часто рассматривается как кризисный период в жизни человека. Происходящее значительное изменение жизненной ситуации связано как с внешними факторами (появления свободного времени, изменение социального статуса), так и с внутренними (осознание возрастного снижения физической и психической силы, зависимое положение от общества и семьи). Эти изменения требуют от человека переосмысления ценностей, отношения к себе и к окружающему, поиска новых путей реализации активности. У одних этот процесс происходит долго, болезненно, сопровождается переживаниями, пассивностью не умением найти новые занятия, находить новые контакты по-новому взглянуть на себя и окружающий мир. Другая категория пенсионеров, напротив, адаптируется быстро, не склонна драматизировать переход к пенсионному образу жизни. Они полностью используют увеличившееся свободное время, находят новую социальную среду.

Выход на пенсию – это очень важный этап в жизни человека. Он влечет за собой множество перемен, одной из которых является изменение образа, стиля жизни. Это переход человека из одной социальной роли в другую.

Изменяется личность человека, он начинает иначе себя вести, относиться к людям, заново осмысливает действительность и свои ценности. Ему нужно примириться с новой социальной ролью, т.е. понять, какие возможности перед ним открываются, какие пути для него закрыты, что значит быть пенсионером.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Вопросы и задания:

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. Охарактеризуйте высвобождение персонала как функцию управления персоналом.

2. Какие основные виды увольнений Вам известны? Дайте характеристику.
3. Как происходит уход работника по собственному желанию?
4. Охарактеризуйте увольнение по инициативе администрации.
5. Дайте характеристику социально-психологическому сопровождению увольнения персонала в связи с сокращением штатов.
6. В чем сущность организации «скользящего пенсионирования».
7. Охарактеризуйте организационно-методическое сопровождение увольнения персонала в связи с выходом на пенсию

Литература:

Основная литература:

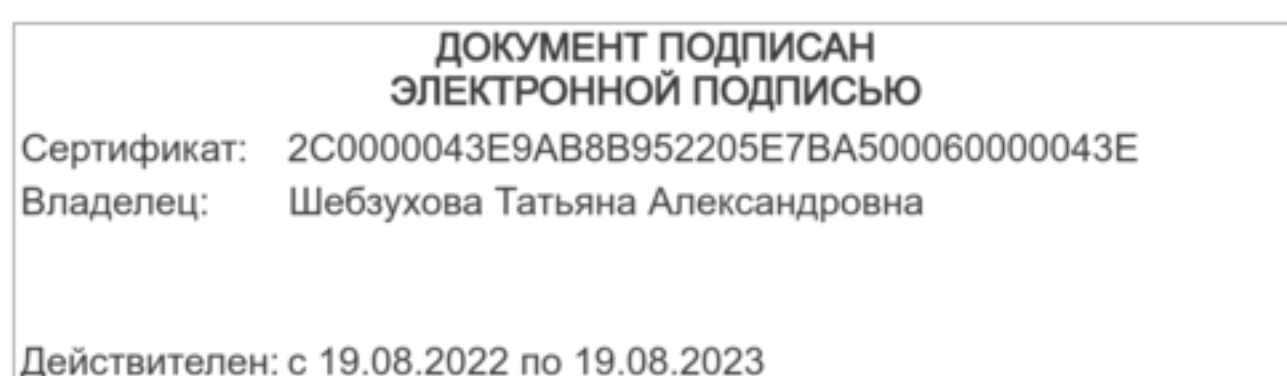
1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfrk/re.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).



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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ОБУЧАЮЩИХСЯ**

по дисциплине «Менеджмент человеческих ресурсов»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль): «Управление бизнесом»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

**Пятигорск
2023**

Предисловие

В настоящее время научное содержание курса «Менеджмент человеческих ресурсов» использует достижения таких наук, как менеджмент, теория организации управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политология и др.

Предметом дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Содержание курса составляют принципы и методы управления персоналом организации, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, выбор наиболее эффективной технологии, средств и приемов кадровой работы.

Целью курса является изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование общепрофессиональной компетенции (ОПК-1) и профессиональных компетенций (ПК-2 и ПК-4) будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Целью изучения дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов» является изучение концептуальных основ управления персоналом, формирование системы знаний о сущности, содержании, принципах и методах управления персоналом, освоение современных технологий эффективного воздействия на человеческие ресурсы организации.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных задач:

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

Формируемые в процессе изучения компетенции:

ОПК-1

Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

ПК-2

Способен осуществлять деятельность по развитию персоналом

ПК-4

Способен использовать основные теории управления, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

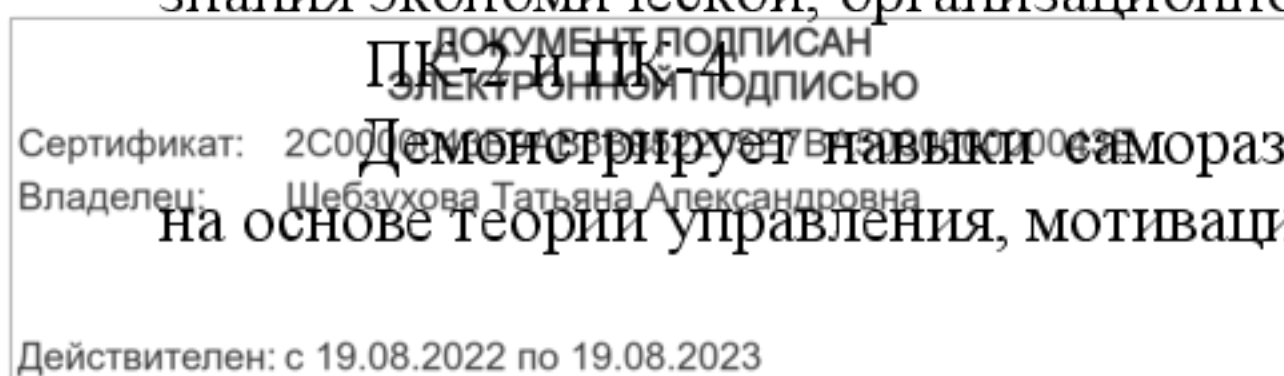
Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

ОПК-1

Принимает экономические решения во всех сферах жизнедеятельности, используя знания экономической, организационной, управленческой теории

ПК-2 и ПК-4

Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти



Методические указания содержат указания к практическим работам студентов и список рекомендованной литературы.

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов» могут быть востребованы при изучении таких дисциплин, как «Моделирование в управлении бизнесом», «Бизнес-планирование».

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	ИД-3 ОПК – 1 Проводит системный анализ деятельности организации и ее составляющих	Принимает экономические решения во всех сферах жизнедеятельности, используя знания экономической, организационной, управленческой теории
ПК-2 Способен осуществлять деятельность по развитию персоналом	ИД-1 ПК – 2 Осуществляет процесс управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; ИД-2 ПК – 2 Проводит оценку качества работы с кадровым резервом ИД-3 ПК – 2 Способен осуществлять прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.	Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти
ПК-4 Способен использовать основные теории управления, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	ИД-2 ПК – 4 Способен проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;	Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент человеческих ресурсов» 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.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент человеческих ресурсов» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

2. План-график выполнения самостоятельной работы

Очная форма обучения

Коды реали- зуемых ком- петенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятель ной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
				СРС	Контакт ная работа с препода вателем	Всего
4 семестр						
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Самостоятель ное изучение литературы	конспект	собеседование	30,6	3,4	34
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Подготовка к дискуссии	Доклад	Перечень тем дискуссион ного стола	30,6	3,4	34
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Выполнение контрольной работы	Текст контрольной работы	Контрольная работа	13,5	1,5	15

Сертификат: 2C0000043E9AB8B95220BETBA300060000043E
Владелец: Шелухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	9	1,0	10
Итого за 4 семестр				83,7	9,3	93
Итого				83,7	9,3	93

Очно-заочная форма обучения

Коды реали- зуемых ком- петенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятель ной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
				СРС	Контакт ная работа с препода вателем	Всего
5 семестр						
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Самостоятель ное изучение литературы	конспект	собеседование	33,3	3,7	37
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Подготовка к дискуссии	Доклад	Перечень тем дискуссион ного стола	30,6	3,4	34
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Выполнение контрольной работы	Текст контрольной работы	Контрольная работа	13,5	1,5	15
ИД-3 ОПК-1; ИД-1 ПК – 2; ИД-2 ПК – 2; ИД-3 ПК – 2; ИД-2 ПК – 4	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	9	1,0	10
Итого за 5 семестр				86,4	9,6	96
Итого				86,4	9,6	96

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.	Тема 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами организации	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
2.	Тема 2. Система управления персоналом организации	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
3.	Тема 3. Система стратегического управ-	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5

Сертификат: 260000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен с 10.08.2022 по 10.08.2023

	ления персоналом организации				
4.	Тема 4. Подбор и адаптация персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
5.	Тема 5. Организация труда персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
6.	Тема 6. Мотивация и стимулирование труда персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
7.	Тема 7. Оценка персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
8.	Тема 8. Развитие персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
9.	Тема 9. Управление высвобождением персонала	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5

3. Контрольные точки и виды отчетности по ним

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

Контрольная точка	Неделя семестра	Изученные темы теоретического курса	Вид деятельности студентов	Количество баллов
1	4	1-5	Собеседование по темам 1-5 Тестирование	25
2	8	6-9	Собеседование по темам 6-9 Тестирование	30
Итого 4 семестр				55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

Рейтинговая система оценки не предусмотрена для студентов, обучающихся на образовательных программах уровня высшего образования бакалавриата очно-заочной формы обучения.

Критерии оценки

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН 1. Критерии оценивания компетенций* Сертификат: 2C0000043E8AB8B952205E7BA500060000043E Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023		Оценка «отлично» выставляется студенту, если он способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, использует полученные знания. Оценка «отлично» 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 высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ОПК-1, ПК-2 и ПК-4 освоены на высоком уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений на среднем уровне, использует полученные знания в профессиональной деятельности. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ОПК-1, ПК-2 и ПК-4 освоены на среднем уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он слабо способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений на минимальном уровне. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ОПК-1, ПК-2 и ПК-4 освоены на минимальном уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ОПК-1, ПК-2 и ПК-4 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

4. Комплект заданий для контрольной работы

Вариант № 1

1. Характеристика понятий «персонал», «управление персоналом организации»
2. Структура персонала.
3. Этапы формирования стратегического управления персоналом.
4. На примере конкретного предприятия проведите оценку кадровой политики.

Вариант № 2

1. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности.
2. Цель и задачи управления персоналом.
3. Определение подсистем системы управления персоналом границ прав, обязанностей и ответственности.
4. Разработайте должностную инструкцию начальника кадровой службы.

3. Определите подсистемам системы
обязанностей и ответственности.
4. Разработайте должностную инструкцию

Вариант № 3

1. Основные подходы к управлению персоналом.
2. Принципы и функции управления персоналом.
3. Современная концепция управления персоналом.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите методы управления персоналом.

Вариант № 4

1. Методы управления персоналом.
2. Количественные и качественные характеристики персонала.
3. Движение персонала.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процедуру отбора персонала.

Вариант № 5

1. Понятие «кадровая политика».
2. Численность персонала.
3. Цели и задачи современной системы управления персоналом организации.
4. На примере конкурентного предприятия рассмотрите организационное построение кадровой службы

Вариант № 6

1. Организационная структура системы управления персоналом организации.
2. Место системы управления персоналом в общей системе управления организацией.
3. Определение функций и состава подсистем системы управления персоналом.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процедуру аттестации персонала

Вариант № 7

1. Установление связей между подсистемами системы управления персоналом.
2. Расчет численности персонала системы управления персоналом.
3. Общее понятие стратегического управления персоналом.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите механизм оплаты труда.

Вариант № 8

1. Субъекты и объекты управления персоналом
2. Типы кадровой политики: пассивная и реактивная, превентивная и активная, открытая и закрытая.
3. Этапы проектирования кадровой политики.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс управления карьерой.

Вариант № 9

- | | |
|----|--|
| 1. | Взаимосвязь кадровых мероприятий и кадровой стратегии. |
| 2. | Сущность кадрового планирования. Его цели, задачи и принципы. |
| 3. | Содержание основных этапов кадрового планирования. |
| 4. | На примере конкретного предприятия рассмотрите соблюдение режима труда и |

отдыха сотрудников различных категорий.

Вариант № 10

1. Виды планов по персоналу: долгосрочные (стратегические), среднесрочные и краткосрочные.
2. Разработка среднесрочных планов.
3. Сущность и принципы маркетинга персонала.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс высвобождения персонала.

Вариант № 11

1. Внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки.
2. Процесс отбора персонала.
3. Методы и критерии отбора.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите профессиональное развитие сотрудников.

Вариант № 12

1. Методика проведения интервью.
2. Понятие расстановки персонала.
3. Основные принципы рациональной расстановки персонала.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите материальное и нематериальное стимулирование сотрудников.

Вариант № 13

1. Трудовая адаптация персонала.
2. Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный.
3. Управление адаптацией.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс деловой оценки персонала.

Вариант № 14

1. Принципы организации труда.
2. Разделение и кооперация труда.
3. Рациональные приемы и методы труда.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс формирования кадрового резерва предприятия.

Вариант № 15

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	2C01F000000000000000000000000043E
Владелец:	Шебакулова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023	

1. Режим труда и отдыха.
2. Организация рабочего места.
3. Организация обслуживания рабочего места.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс профессиональной

переподготовки сотрудников.

Вариант № 16

1. Основы безопасности труда персонала.
2. Процесс и механизм формирования мотивации трудовой деятельности.
3. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс увольнения сотрудников.

Вариант № 17

1. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности.
2. Организация оплаты труда.
3. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите процесс кадрового планирования.

Вариант № 18

1. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности
3. Общее понятие деловой оценки.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите применение теорий мотивации в практике управления

Вариант № 19

1. Роль оценки персонала в деятельности организации.
2. Показатели и методы оценки работы персонала.
3. Проведение процедуры оценки и аттестации персонала.
4. На примере конкретного предприятия рассмотрите применение методов и форм профессионального обучения

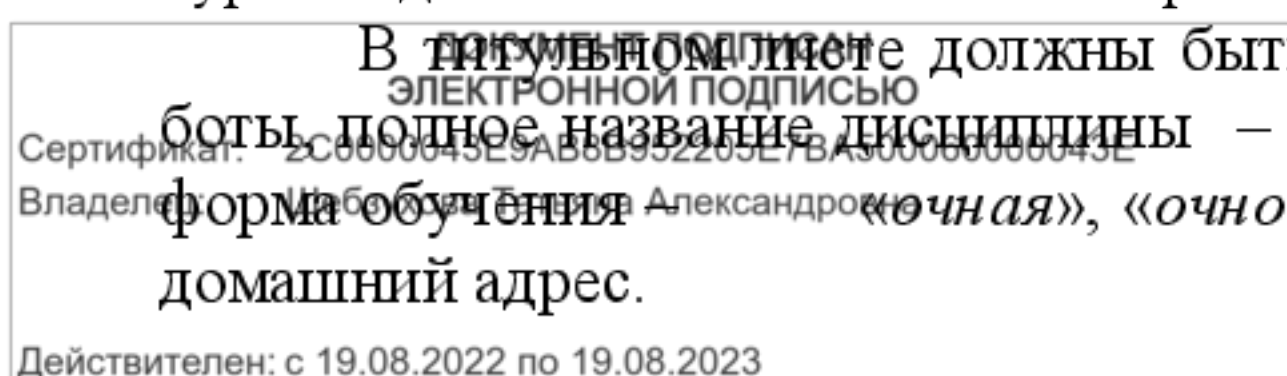
Вариант № 20

1. Решения, принимаемые по результатам аттестации.
2. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления
3. Общее понятие профессионального развития.
4. Составьте план развития деловой карьеры для конкретной должности

Общие требования к выполнению и оформлению работы

Выполненная контрольная работа по дисциплине «Менеджмент человеческих ресурсов» должна иметь объем 20 страниц машинописного текста.

В титульном листе должны быть указаны следующие данные: № контрольной работы, полное название дисциплины – «Менеджмент человеческих ресурсов», № группы, форма обучения – «очная», «очно-заочная», шифр, № варианта, Ф.И.О. студента, его домашний адрес.



Работа должна быть выполнена на компьютере. Текст следует печатать через 1,5 интервала на листах формата А4 (210*297 мм) 14 компьютерным шрифтом. Размеры оставляемых полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее и верхнее – 20 мм.

Работа должна быть выполнена строго в соответствии с вариантом студента. Перед ответами на поставленные вопросы контрольной работы пишется сам вопрос, а затем дается ответ. Нельзя изменять формулировку вопросов задания контрольной работы. Нельзя списывать текст учебника или источника дословно, следует излагать его своими словами.

Ответы на вопросы должны быть изложены конкретно, логично, грамотно, чтобы преподаватель мог понять ход рассуждений студента. Не следует перегружать работу цитатами, но если приводится цитата, ее необходимо писать дословно, брать в кавычки и указывать ее источник.

Страницы следует пронумеровать арабскими цифрами.

Самым существенным требованием к контрольной работе является ее самостоятельное исполнение, ее индивидуальный характер, умение рассуждать и делать выводы и обобщения, показать собственное отношение к проблеме. По ходу изложения материала необходимо делать ссылки на используемые источники, которые цитируются автором, или же при воспроизводстве схем, таблиц диаграмм и т.д.

Большим недостатком является использование устаревшего материала, особенно данных, характеризующих процессы, происходящие в настоящее время.

Желательно использовать материал региона, города, увязывая его с местом работы студента.

Цифровой материал оформляется в виде таблиц. Содержательный заголовок должен быть помещен над таблицей, подчеркивать заголовок не следует.

Также как и рисунки, таблицы имеют сквозную единую нумерацию. Графу № п.п. в таблицу включать не следует. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте пронумеровать ее графы и повторять их нумерацию на следующей странице. Эту страницу начинают с надписи: *Продолжение табл.* с указанием ее номера.

Формулы, помещенные в тексте, имеют сквозную (единую) нумерацию арабскими цифрами. Номер формулы следует заключать в круглые скобки и помещать на правой стороне листа на уровне нижней строки формулы, к которой он относится.

Расшифровка значений символов и числовых коэффициентов должна производиться в тексте непосредственно под формулой в той последовательности, в какой они даны в формуле. Значение символа и смыслового коэффициента следует писать с новой строки. Первую строку расшифровки начинают со слова «где», двоеточие после него не ставится.

В конце работы следует привести список книг, учебных пособий, публикаций и тех источников, которые студент использовал для написания контрольной работы. На неопубликованные источники ссылаться нельзя.

При оформлении списка литературы указывают: фамилию и инициалы автора, название книги, место издания, издательство и год издания, количество страниц. Фамилия автора пишется в именительном падеже. Если авторов несколько, то их фамилии с инициалами указывают, в той последовательности, как они печатаются в книге. Заглавие книги приводится в том виде, как оно написано на титульном листе. Место издания пишется полностью в именительном падеже; сокращенное только для городов Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения в статье из журнала и т.п. включают: фамилию, инициалы автора, название статьи, наименование издания, год выпуска, номер издания.

Каждый источник в списке литературы имеет свой порядковый номер строго по алфавиту. При упоминании в тексте контрольной работы использованного источника, указывают его порядковый номер в квадратных скобках и соответствующую страницу. Номер варианта контрольной работы определяется в соответствии с двумя последними цифрами зачетной книжки студента.

Документ подписан
Электронной подписью
Сертификат № 3564003874 от 08.08.2023 № 00000000000000000000
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Указания по выполнению задания

Процесс выполнения контрольной работы включает следующие этапы:

- подбор и изучение теоретического материала по вопросам контрольной работы;
- составление плана по каждому из теоретических вопросов работы;
- написание контрольной работы.

Для качественного выполнения контрольной работы при подборе литературных (учебных) материалов студенту целесообразно определить те источники, которые позволят наиболее полно раскрыть тематику вопроса. Широкий круг привлекаемой литературы теоретического и практического характера, самостоятельная, аналитическая работа с нею позволяют реализовать главное требование контрольной работы – углубленное изучение дисциплины с элементами научного творчества, формирование профессионализма студентов. Изучение литературы заканчивается уточнением плана работы, формулировкой наиболее важных тезисов и в заключение всего – написание самого текста контрольной работы.

В часы консультаций студент может обращаться к преподавателю с вопросами, возникающими в процессе подготовки к написанию контрольной работы.

Контрольная работа должна быть выполнена и написана лично студентом.

Критерии оценивания работы

Оценка «отлично» выставляется студенту за полные ответы на все вопросы с включением в содержание ответа лекции преподавателя, материала учебников и дополнительной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту за полный ответ на вопросы в объеме лекции преподавателя или ответ с включением в содержание материала учебника, дополнительной литературы, но с незначительными неточностями.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту за ответ, в котором освещены в полном объеме один из двух вопросов или освещены все вопросы более чем наполовину, включая главное в содержании.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, за ответ, в котором освещен в полном объеме один из двух вопросов, или освещены менее половины требуемого материала или не описано главное в содержании вопросов, или нет ответов, или письменная работа не сдана.

Порядок защиты работы

На проверку контрольной работы отводится 3 дня. Оценивается работа по форме «зачтено» или «не зачтено».

После проверки контрольной работы студенту выдается рецензия, в которой преподавателем указаны положительные и отрицательные моменты выполнения контрольной работы студентом. При незачете работы или значительных замечаниях студент производит доработку работы и вновь сдает ее на проверку.

5. 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: ОПК-1, ПК-2 и ПК-4

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

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

чески 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.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов ; Мин-во образ. И науки Рос. Федерации; Гос. Ун-т упр. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 439 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На учебнике гриф: Рек.МО. – Библиогр.: с. 425-433. – ISBN 978-5-16-009561-5

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. – Библиогр.: с. 126

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfprk/re.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

