

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Щаблюрова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 23.05.2024 11:22:17 образовательное учреждение высшего образования

Уникальный программный ключ: «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине «Технология управления человеческими ресурсами»

для студентов очной формы обучения направления подготовки

38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль): «Бизнес-администрирование»

Пятигорск
2024

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

Введение

Целью освоения дисциплины является формирование универсальной компетенции (УК-3) и профессиональных компетенций (ПК-3 и ПК-5) будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Целью изучения дисциплины «Технология управления человеческими ресурсами» 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.

Дисциплина «Технология управления человеческими ресурсами» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений дисциплин ОП ВО подготовки магистров направления 38.04.02 Менеджмент и реализуется на промежуточной стадии подготовки во 2 семестре.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

УК-3

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ПК – 3

Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации

ПК-5

Способен осуществлять операционное и стратегическое управление процессами административного, хозяйственного, документационного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

УК-3

Применяя знания о сущности управленческой деятельности, способен сформировать эффективную команду, выработать командную стратегию, координировать командное взаимодействие

ПК-3

Применяя знания о управлении рисками организации, способен разрабатывать политику в области управления рисками

ПК-5

Применяя знания в области управления человеческим ресурсами способен разрабатывать стратегию и тактику управления персоналом, осуществлять управление комплексными процессами обеспечения деятельности организации

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

Задачи методических указаний по выполнению практических работ по дисциплине «Технология управления человеческими ресурсами»:

- 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

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 рекомендации, 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 магистрами 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 зачет, который проводится во 2 семестре.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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 «Технология управления человеческими ресурсами» 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). – 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/nfpr/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).

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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 персоналом:

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). – 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/nfpk/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).

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы заключается в том, что персонал - это тот ресурс предприятия, который реализует стратегию развития организации, достигает цели деятельности этой организации.

Теоретическая часть

Стратегическое управление персоналом - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и

предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом - обеспечить скоординированное и адекватное состояние внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.
3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур.
4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

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

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

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

Человеческим ресурсам организаций в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных) присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими. Они подвержены некоторым

видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить.

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловлена тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что использование и воспроизводство персонала носит инвестиционный характер, так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денежных средств может производиться только с позиций стратегической целесообразности.

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально - квалификационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий.

Руководство кадровых служб становится полноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и организационной активности.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций:

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления персоналом, под которой подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным 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.

Маркетинг персонала решает три основные задачи в рамках обеспечения предприятия кадровыми ресурсами:

1. кадровый маркетинг, как основной принцип управления персоналом, обеспечивает согласование целей кадрового планирования с кадровой стратегией предприятия;
2. как метод кадровый маркетинг создает информационную базу для работы с кадрами с помощью методов исследования персонала и рынка труда;

3. как средство кадровый маркетинг дифференцированно, по сегментам рынка распространяет информацию о привлекательности рабочих мест с позиции работодателя;

Основными инструментами кадрового маркетинга, способствующими выполнению его основных задач, являются информация и коммуникация.

Рассмотрим следующие функции маркетинга персонала:

1. информационная
2. аналитическая
3. коммуникативная

1. Информационная функция состоит в создании

Информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя. В рамках данной функции маркетинг персонала позволяет собирать информацию для кадрового планирования. Маркетинг персонала исследует информацию о требованиях, которые предъявляют на рынке труда к должностям работники, к рабочим местам, изучает внешнюю и внутреннюю среду организации, исследует рынок труда и имидж компании как работодателя.

Источниками кадровой информации являются:

- ✓ правительственные программы и законы;
- ✓ аналитические материалы и статьи;
- ✓ службы занятости и трудоустройства;
- ✓ специализированные печатные издания;
- ✓ интернет;
- ✓ рекламная информация других организаций;
- ✓ беседы с кандидатами;
- ✓ информация учебных заведений;
- ✓ беседы с представителями других организаций;
- ✓ опросы работников компании;
- ✓ специализированные телепередачи.

Информационная функция маркетинга персонала предполагает изучение требований, которые предъявляют к профессии, должности и рабочему месту кандидаты на вакантные должности.

Требования включают в себя несколько параметров: способности, знания, умения, навыки, опыт работы, личные качества специалиста, психофизиологические характеристики, мотивация, направленность личности, сфера интересов, ценности, обучаемость.

Требования к должности изучаются с помощью квалификационных справочников, классификаторов, аналитических материалов. На основе полученной информации, специалисты по маркетингу персонала составляют внутренние документы, которые содержат необходимые характеристики.

Также предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия. К первой относятся политические, экономические факторы, технологии и наука, содержание труда, законодательная база, конкурентная среда. К последней - особенности организации: цели, миссия, стратегия, финансовые возможности, сфера деятельности компании, кадровая политика и т.п.

Выполнение информационной функции маркетинга персонала невозможно без изучения рынка труда, структуры развития персонала, мотивационных установок сотрудников, бизнес-процессов, культуры взаимоотношений и т.п.

Важным этапом является изучение имиджа предприятия как работодателя с точки зрения других компаний, внутренних сотрудников компании и потенциальных работников.

Информационная функция маркетинга персонала позволяет выделять области, в которых могут возникнуть проблемы с человеческими ресурсами и вовремя предпринимать профилактические меры.

2. Аналитическая функция. При помощи данной функции, обрабатывается вся полученная информация, и подготавливается новая информация для разработки мероприятий, необходимых на повышение конкурентоспособности компании и ее развитие.

Анализ данных производится с помощью специальных методов, которые используются в маркетинге.

3. Коммуникативная функция (организация системы коммуникаций на предприятии)

Цель коммуникативных мероприятий - установить контакт с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации. Коммуникация налаживается как с внешним рынком труда, так и с сотрудниками организации.

Исполнение данной функции включает в себя сегментирование рынка труда по различным параметрам: географическому, демографическому, региональному, экономическому, политическому и т.п.

Коммуникативные связи налаживаются с помощью служб трудоустройства и занятости населения, при сотрудничестве с учебными центрами и заведениями, при помощи кадровых агентств, через своих сотрудников, через средства массовой информации, при взаимодействии с другими работодателями и т.п.

Налаживание связей внутри компании также требует особого внимания и специальных мероприятий и работы. Основопологающим здесь является разработка и продвижение корпоративной культуры, формирование управленческого стиля в компании, собрания и совещания с сотрудниками, внерабочие корпоративные мероприятия, обучение персонала, выпуск корпоративного журнала или газеты, организация спортивного досуга сотрудников, консультирование работников по их персональным проблемам и т.п. Для того чтобы удовлетворять потребности сотрудников относительно работодателя, необходимо устанавливать прочные связи между ними не только в рамках производственного процесса, но и вне рабочего времени.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику системе стратегического управления персоналом.
2. Перечислите основные субъекты и объекты стратегического управления персоналом.
3. Каковы основные этапы формирования стратегического управления персоналом.
4. Обоснуйте понятие «кадровая политика».
5. Какие типы кадровой политики Вам известны. Их преимущества и недостатки.
6. Каковы основные этапы проектирования кадровой политики?
7. Какова взаимосвязь кадровых мероприятий и кадровой стратегии?
8. В чем сущность кадрового планирования?
9. Перечислите основные цели, задачи и принципы кадрового планирования.
10. Охарактеризуйте содержание основных этапов планирования.
11. Какие существуют виды планов по персоналу?
12. Сущность и принципы маркетинга персонала. Дайте расширенную характеристику.

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). – 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/nfpk/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).

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы заключается в том, что в современных экономических условиях подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации, насколько правильно, рационально будет подобран персонал, зависит дальнейшее развитие организации.

Теоретическая часть

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

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

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах?

Есть два возможных источника наема: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

В современных условиях качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

1. разработка требований к должности;
2. поиск претендентов;
3. привлечение для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
4. проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;
5. отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации.

Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии 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 экономить 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 видаться 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 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, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять - подходит 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). – 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/nfpr/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).

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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 дисциплины (трудовой, производственной, технологической), трудовая активность и творческая инициатива.

Создание таких условий и составляет главную цель организации труда. Если на предприятии не уделяют внимания этим вопросам, то эффективность использования персонала снижается.

Рациональная организация труда направлена на решение трех основных взаимосвязанных задач: экономической, психофизиологической и социальной.

Экономические задачи способствуют наиболее полному использованию материальных и трудовых ресурсов, непрерывному повышению производительности труда, улучшению качества и снижению себестоимости.

Психофизиологические задачи направлены на сохранение здоровья персонала в процессе труда, на повышение содержательности и привлекательности труда, повышение культуры и эстетики труда.

Социальные задачи направлены на удовлетворение потребностей персонала, обеспечение полного благосостояния, защиту интересов работников, заботу об уровне жизни, условиях труда и семьях работников.

Важнейшими направлениями организации труда менеджеров и руководителей являются:

1. организация труда в аппарате управления (разделение труда; регламентация труда – установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов; выбор методов работы);
2. организация личного труда работника сферы управления (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком информации и посетителей, индивидуальный стиль работы, рациональное ведение деловой переписки и т.п.);
3. организация рабочего места;
4. организация использования средств техники;
5. самообразование.

Организация труда персонала – это совокупность конкретных форм и методов соединения людей и техники в процессе труда с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Организация труда руководителя – использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, планирования рабочего дня и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций.

Организация рабочего места – совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Условия труда – факторы производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника, удовлетворенность трудом, а потому и на его результативность.

Суть организации труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса и раскрывается через ее элементы.

К элементам организации труда в коллективе относятся:

1. разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей работников;
2. рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);
3. организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на площади (планировка);
4. организация обслуживания рабочего места - виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя.

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 использовании 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, гигиенические 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). – 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/nfpr/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).

Тема 6 Мотивация и стимулирование труда персонала

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

Задачи: изучить процесс и механизм формирования мотивации трудовой деятельности, теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности, материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности, организацию оплаты труда, нематериальное стимулирование трудовой деятельности, формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в результате освоения данной темы студенты должны знать процесс и механизм формирования мотивации трудовой деятельности, теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности, материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности, организацию оплаты труда, нематериальное стимулирование трудовой деятельности, формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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

Теоретическая часть

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Основные задачи мотивации:

1. формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
2. обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
3. формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

1. процесса мотивации в организациях;
2. индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними;
3. изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой.

Мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1. что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
2. каково соотношение внутренних и внешних сил;
3. как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы: физиологические, психологические и социальные

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Стимулирование – воздействие на поведение работника с помощью стимулов.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы.

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 производительно, 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 завершенную 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 организаций, мы видим, что во многих организациях дирекция стремится установить неформальное общение с подчиненными. Однако это играет злую шутку в первую очередь, с директорским составом. Через некоторое время сотрудники перестают видеть в глазах руководства авторитет, слова которого не подлежат обсуждению. Таким образом, общая система взаимодействия сотрудников между собой, управления, достижения единых целей компании постепенно будет стремиться к нулю. В каждой организации должна существовать определенная иерархия, определяющая то, на какой ступени находится каждое должностное лицо, кому подчиняются сотрудники, как сформирована работа всего предприятия в целом. Только в этом случае работа сотрудников будет слаженной, а указания выполняться быстро и незамедлительно.

Социально-психологический метод мотивации определяет поведение сотрудников. Иногда, психологический климат в коллективе намного важнее финансовой мотивации. Если сотрудники комфортно, уютно себя чувствуют на рабочем месте, могут свободно общаться с коллегами, то они более быстро и качественно выполняют свою работу. К тому же положительный психологический климат в коллективе позволяет избежать текучести кадров. Не редки случаи, когда специалисты, получая низкую заработную плату, держались за свое рабочее место, выполняли должностные обязанности лишь потому, что в этом коллективе они чувствовали себя комфортно, уверенно и защищено. На практике установить положительный психологический климат в коллективе можно при помощи различных тренингов, направленных на сплочение коллектива, проведения разных празд-

ничных корпоративных мероприятий, посвященных празднованию крупных календарных дат, дней рождения, выезды на природу и т.д.

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Исследование системы стимулирования проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия.

Задачи исследования существующей системы мотивации:

1. анализ результатов и эффективности труда персонала;
2. анализ удовлетворенности трудом персонала;
3. анализ мотивационной деятельности предприятия.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации:

1. анализ проблем организации;
2. анализ документов;
3. анализ внешних факторов;
4. социологический опрос;
5. наблюдение.

Вопросы и задания:

1. Поясните процесс и механизм формирования мотивации трудовой деятельности.
2. Какие теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности существуют?
3. Дайте понятие материальному денежному и неденежному стимулированию трудовой деятельности
4. Охарактеризуйте организацию оплаты труда.
5. В чем сущность нематериального стимулирования трудовой деятельности.
6. Как происходит формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации?
7. Охарактеризуйте управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

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). – 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/nfpk/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).

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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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. обобщение 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.

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). – 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/nfpr/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).

Тема 8. Управление развитием персонала

Цель: формирование представления о процессе развития персонала.

Задачи: изучить общее 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 заня-

тия, формируемые компетенции: в процессе изучения темы студенты должны знать общие понятия 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: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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 результативности 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:

1. целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала;
2. на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации обучение и развитие персонала носят опережающий характер;
3. вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах;
4. стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и социальном уровнях;
5. учет социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей; актуализация системы развития персонала.

Факторы, оказывающие влияние на современное развитие персонала:

1. в условиях глобализации экономики ситуация активной конкуренции на мировых и отечественных рынках;
2. стремительное развитие инновационных технологий в области информации;
3. системное решение стратегических задач управления человеческими ресурсами на основе консолидированной программы деятельности предприятия;
4. важная роль в разработке корпоративной культуры организации;
5. создание единой кадровой политики и участие линейных руководителей в реализации стратегических задач предприятия;
6. создание крупной, имеющей большую профессиональную аудиторию сети фирм, осуществляющих консультирование по вопросам развития 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.

Процесс профессионального развития персонала организации состоит из множества компонентов, вот некоторые из них:

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

1. Обучение персонала является основной формой получения профессионального образования и представляет собой процесс целенаправленно организованный, который осуществляется систематически и планомерно; содержание характеризуется овладением знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных специалистов, наставников, руководителей и т. п.

Двойная роль обучения персонала раскрывается в случае благоприятного течения процесса в повышении мотивации и лучшего использования работников в профессиональной деятельности.

Работодатель и персонал имеют разные взгляды на цели обучения. С позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

1. организация и 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. Траекторию 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 трудом.

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, осуществляется по двум направлениям: продвижение линейных руководителей и продвижение функциональных руководителей.

Процедуры должностного продвижения персонала:

1. повышение в должности или квалификации: специалист замещает должность более высокую по рангу; рабочий получает более высокий разряд;
2. перемещение: специалист в силу изменения характера труда и/или производственной необходимости переводом переходит на иное равнозначное место работы (отдел, цех, служба и прочее);
3. понижение: специалист переводится на более низкую должность; рабочий – на более низкий разряд по результатам аттестации в связи с изменением рабочего потенциала;
4. увольнение из организации: специалист в связи с несоответствием занимаемой должности и/или неудовлетворенностью условиями труда меняет место работы полностью.

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.

3. Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

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 (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом.

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.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

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. Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии: вертикальной карьеры - должностной рост; горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии; центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

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 ; 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). – 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/nfpr/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).

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-психологическое сопровождение увольнения персонала в связи с сокращением штатов, изучить организацию «скользящего пенсионирования», организационно-методическое сопровождение увольнения персонала в связи с выходом на пенсию

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать процесс высвобождение 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.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: УК-3, ПК-3, ПК-5.

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.

Теоретическая часть

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 - увольнение или отстранение от работы на длительные срок одного или большого числа работников по причина экономического, структурного

или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

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

Высвобождение персонала непосредственно затрагивает договоры об их найме, включая разрыв или приостановку таких договоров (контрактов).

Высвобождение персонала становится весьма значимой функцией кадровой службы. Высвобождение персонала – сокращение избытка персонала в количественном, временном или территориальном отношении.

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.).

Выбор сотрудников, увольняемых по производственным причинам осуществляется по социальным критериям, в частности:

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 рекомендации 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 трудоустройства 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, отношении 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.

Вопросы и задания:

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). – 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/nfpk/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).

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ОБУЧАЮЩИХСЯ**

по дисциплине «Технология управления человеческими ресурсами»
для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль): «Бизнес-администрирование»

**Пятигорск
2024**

Предисловие

Целью освоения дисциплины «Технология управления человеческими ресурсами» является формирование универсальной компетенции (УК-3) и профессиональных компетенций (ПК-3 и ПК-5) будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Целью изучения дисциплины «Технология управления человеческими ресурсами» 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.

Дисциплина «Технология управления человеческими ресурсами» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений дисциплин ОП ВО подготовки магистров направления 38.04.02 Менеджмент и реализуется на промежуточной стадии подготовки во 2 семестре.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

УК-3

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ПК – 3

Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации

ПК-5

Способен осуществлять операционное и стратегическое управление процессами административного, хозяйственного, документационного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

УК-3

Применяя знания о сущности управленческой деятельности, способен сформировать эффективную команду, выработать командную стратегию, координировать командное взаимодействие

ПК-3

Применяя знания о управлении рисками организации, способен разрабатывать политику в области управления рисками

ПК-5

Применяя знания в области управления человеческим ресурсами способен разрабатывать стратегию и тактику управления персоналом, осуществлять управление комплексными процессами обеспечения деятельности организации

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

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

№ п/п	Содержание компетенции	Шифр
1.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3
2.	Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации	ПК – 3
3.	Способен осуществлять операционное и стратегическое управление процессами административного, хозяйственного, документационного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации	ПК-5

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технология управления человеческими ресурсами» 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 «Технология управления человеческими ресурсами» 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

Коды реализ- зуемых ком- петенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятел ьной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (акад.)		
				СРС	Контактна я работа с преподава телем	Всего
2 семестр						
УК-3 И-1, И-2; ПК-3 И-3, ПК-5 И-2	Самостоятель ное изучение литературы	конспект	собеседова- ние	46	4	50

УК-3 И-1, И-2; ПК-3 И-3, ПК-5 И-2	Подготовка к дискуссии	Доклад	Перечень тем дискуссион ного стола	10	2	12
УК-3 И-1, И-2; ПК-3 И-3, ПК-5 И-2	Подготовка к тестирова- нию	Тест	Тестирование	9	1	10
Итого за 2 семестр				65	7	72
Итого				65	7	72

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	Дополни- тельная	Методи- ческая	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 управления персоналом организации	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
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

2. Описание шкалы оценивания

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

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

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

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

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции: УК-3, ПК-3, ПК-

5.

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

При подготовке к испытанию студенту предоставляется право пользоваться своими конспектами.

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

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Работа с книгой

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Правила самостоятельной работы с литературой

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

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;

2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании письменных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время.

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

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

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

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

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

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

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

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

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). – 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).