

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
Сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Благовещенск, 2017

Печатается по решению
Редакционно-издательского совета
Экономического факультета
Амурского государственного
Университета

Составитель: Григорьева В.З

Основы управления персоналом: сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. –
Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

Рассмотрен на заседании кафедры экономической теории и государственного управления
« 13 » 12 __. 2017, протокол № 4 __

©Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономической теории и государственного управления 2017
© Григорьева В.З. , составление

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Краткое содержание лекций	5
2. Методические рекомендации к практическим занятиям.....	22
3. Методические указания для самостоятельной работы.....	23

ВВЕДЕНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели дисциплины:

- теоретическое освоение основных подходов к управлению персоналом, обучение разработке кадровой политики и формированию системы управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- усвоение основных положений современных подходов в управлении персоналом;
- овладение специальной экономической терминологией и лексикой;
- выработка навыков диагностики человеческих ресурсов, разработки стратегии управления человеческими ресурсами и кадровой политики организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина относится к базовой части образовательной программы. Преподавание курса предусматривает взаимосвязь с курсами «Теория управления». Знания, полученные в рамках данной дисциплины, будут необходимы при изучении дисциплины «Управленческий консалтинг» и выполнении выпускной квалификационной работы.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения дисциплины «Основы управления персоналом» обучающийся формирует и демонстрирует следующие компетенции:

- способность к работе в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);

- способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4).

В результате освоения дисциплины «Основы управления персоналом» студент должен демонстрировать следующие результаты образования.

1) знать: предмет и методологию управления персоналом; понимать социально-психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих и работников государственных и муниципальных организаций (ОК-6), (ОПК-4).

2) уметь: работать в коллективе, выполняя свои обязанности творчески, взаимодействуя с членами коллектива. эффективно участвовать в групповой работе (ОК-6), (ОПК-4)..

3) владеть: технологиями управления персоналом и кадрового аудита, навыками целостного подхода к анализу проблем в области управления персоналом; навыками выработки стратегии управления человеческими ресурсами, делового общения и публичных выступлений (ОК-6), (ОПК-4).

4. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема дисциплины	Компетенции	
	ОК-6	ОПК-4
Трудовые ресурсы, их формирование и использование	+	
Концепции управления персоналом	+	
Система управления персоналом	+	
Службы управления персоналом	+	
Политика и стратегия управления персоналом	+	
Кадровое планирование	+	+
Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.	+	+

Тема дисциплины	Компетенции	
Подбор, отбор персонала и профориентация.	+	+
Производственная адаптация персонала	+	+
Управление профессионально-должностным перемещением персонала	+	+
Развитие персонала	+	+
Планирование деловой карьеры	+	+
Мотивация трудовой деятельности.	+	+
Конфликты в коллективе	+	+
Эффективность управления персоналом	+	

5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по семестрам) Форма промежуточной аттестации (по разделам)
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	Трудовые ресурсы, их формирование и использование	8	1	2	2	6	Тестирование, презентации
2	Концепции управления персоналом.	8	2	2	2	6	Тестирование, презентации
3	Система управления персоналом	8	2-3	2	2	6	Тестирование, презентации
4	Службы управления персоналом.	8	3	2	2	6	Тестирование, презентации
5	Политика и стратегия управления персоналом	8	3-4	2	2	6	Тестирование, презентации
6	Кадровое планирование	8	4	2	2	6	Тестирование, презентации
7	Анализ, аудит и оценка потенциала персонала	8	4-5	2	2	6	Тестирование, презентации
8	Подбор, отбор персонала и профориентация.	8	5	2	2	6	Тестирование, презентации
9	Производственная адаптация персонала	8	5-6	2		6	Тестирование, презентации
10	Управление профессионально-должностным	8	6	2	2	6	Тестирование, презентации

№ п/ п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по семестрам)
	перемещением персонала						
11	Развитие персонала	8	6-7	2	2	6	Тестирование, презентации
12	Планирование деловой карьеры	8	7	2	2	6	Тестирование, презентации
13	Мотивация трудовой деятельности.	8	8	2	2	6	Тестирование, презентации
14	Конфликты в коллективе	8	9	2	2	6	Тестирование, презентации
15	Эффективность управления персоналом	8	10	2	2	9	Тестирование, презентации
	ИТОГО			30	30	93	Экзамен (27 акад.час.)

6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Лекции

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1	Трудовые ресурсы, их формирование и использование	Предмет и место управления персоналом в системе современных наук. Структура знаний управления персоналом и ее практическая значимость. Управление персоналом как сфера управления: содержание, понятия, цели и задачи, функции, принципы и методы управления. Управление персоналом как учебная дисциплина: цели и задачи, методы преподавания курса в высшей школе. Актуальные проблемы науки и практики управления персоналом. Трудовые ресурсы как социально- экономическая категория. Формирование и использование трудовых ресурсов. Основные понятия воспроизводства и формирования кадрового потенциала региона.
2	Концепции управления персоналом.	Персонал как объект изучения науки об управлении. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией и в органах государственной и муниципальной власти.. Основные этапы управления персоналом. Современные системы управления персоналом. Особенности управления персоналом в современной России. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
3	Система управления персоналом	. Система управления организацией. Цели и функции системы управления организацией и персоналом. Организационная структура систем

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
		управления персоналом. Проектирование системы управления персоналом. Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
4	Службы управления персоналом.	Функциональное разделение труда в организации. Место и роль службы персонала в современной организации. Основные этапы развития кадровых служб. Структура, функции и штабы служб персонала. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу. Организация и оценка деятельности служб персонала. Особенности кадровых служб в различных странах мира.
5	Политика и стратегия управления персоналом	Кадровая политика организации. Современные принципы работы с персоналом. Задачи и направления кадровой политики. Кадровая стратегия и кадровая политика: взаимосвязь с общей стратегией организации. Типы кадровой политики. Этапы построения кадровой политики. Положение концепции кадровой политики организации: цели, задачи, содержание.
6	Кадровое планирование	Сущность, цели, задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Виды планов по персонал. Методы планирования. Определение потребности в персонале. Планирование расходов на персонал.
7	Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.	Понятие трудового потенциала и его составляющие. Профиль способностей. Профессиограмма. Анализ работы. Основные этапы и методы анализа работы. Понятие и значение оценки персонала. Цели и принципы оценки кадров. Содержание и виды оценки персонала. Методы оценки персонала. Критерии оценки персонала. Аттестация персонала. Особенности анализа, аудита и оценки персонала в государственных и муниципальных органах.
8	Подбор, отбор персонала и профориентация.	Подбор персонала. Внутреннее и внешнее привлечение персонала: способы и инструменты (методы), этапы подбора. Отбор персонала. Принципы и критерии отбора. Процесс и методы отбора. Наем (прием) на работу. Трудовое соглашение (контракт) и его содержание. Профориентация работника.
9	Производственная адаптация персонала	Профессиональная ориентация. Адаптация персонала. Цели и виды адаптации. Задачи и этапы адаптации. Программа адаптации новичка и ее содержание. Адаптация работы к человеку. Организация рабочих мест, ритма и продолжительности рабочего времени.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
		Работоспособность и нормирование труда. Особенности и стратегия адаптации руководителей к коллективу.
10	Управление профессионально-должностным перемещением персонала	Движение персонала внутри организации и его виды (перемещение, передвижение, выдвигания, подготовка, назначение на должность), высвобождение. Кадровый резерв: роль и значение. Принципы формирования кадрового резерва. Этапы работы с резервом. Планирование кадрового резерва. Управление нововведениями в кадровой работе. Особенности в государственных и муниципальных органах
11	Развитие персонала	Развитие персонала: направления и формы. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации и мобильности персонала. Определение потребности в развитии персонала. Цели и задачи обучения. Программы обучения, их содержание. Принципы и методы обучения. Оценка эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.
12	Планирование деловой карьеры	Карьера. Типы и этапы карьеры. Модели карьеры. Карьера руководителя и специалистов. Карьерограмма. Подходы к построению карьеры. Управление и планирование карьеры персонала.
13	Мотивация трудовой деятельности.	Общий механизм мотивации. Мотивация трудового поведения и деятельности. Методы выявления мотивации. Стимулирование труда и создание условий для реализации мотивационных программ в организации. Современные системы мотивации персонала. Передовой зарубежный и отечественный опыт. Особенности в государственных и муниципальных органах.
14	Конфликты в коллективе	Конфликт как процесс. Виды конфликтов в организации. Виды производственных и организационных конфликтов. Стратегия преодоления конфликта. Управление конфликтами (принципы, правила, рекомендации, методы, процедура, техника разрешения конфликтов). Разрешение трудовых конфликтов и споров. Конфликт интересов.
15	Эффективность управления персоналом	Оценка эффективности управления персоналом. Аудит человеческих ресурсов. Типы и методы исследований в области управления персоналом. Оценка и измерение эффективности управления персоналом.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Трудовые ресурсы, их формирование и использование

Вопросы:

1. Теоретические основы управления персоналом
2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал.

Управление персоналом – это вид профессиональной деятельности, который претерпевал изменения в ходе развития общества. В литературе выделяют этапы развития этой деятельности за рубежом, каждый из которых имеет характерные особенности в предпочтениях персонала и, соответственно, в деятельности руководителя организации. Изменения в управлении персоналом свойственны и для России. Можно выделить две модели: в условиях плановой экономики и в условиях рыночной экономики.

Управление персоналом – это наука, которая также развивается. В настоящее время различают *три группы теорий: классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов*. Представителями *классических теорий* являлись Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др.

К представителям *теории человеческих отношений* относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Лайкерт, Р. Блейк и др.

К числу авторов *теории человеческих ресурсов* относят А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора и др.

Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. Если в классических теориях акцентировалось внимание на использовании методов оптимизации организационного, технического, социального компонентов производственных систем, то теории человеческих отношений стремились раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. Трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности. Основные компоненты трудового потенциала государства являются: трудовой потенциал отдельного работника, трудовой потенциал организации, трудовой потенциал отрасли, трудовой потенциал территории. Кадровый потенциал региона зависит от кадрового потенциал организаций, функционирующих в данном регионе.

Государственная система управления трудовыми ресурсами РФ включает совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, регулирующих социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизмы их использования.

Тема 2. Концепции управления персоналом

Вопросы:

1. Сущность и содержание управления персоналом в организации
2. Философия и организационная культура организации

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является трудовой коллектив, работник, получил название *управления персоналом*.

Существующие в литературе определения управления персоналом мало чем отличаются друг от друга и по своей сущности представляют собой комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работников в целях оптимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций и эффективного функционирования организации.

Деятельность по управлению персоналом включает в себя следующие элементы (направления, этапы) (табл. 1).

Таблица 1

Содержание деятельности по управлению персоналом

Направление	Содержание
1. Планирование потребности в персонале	Разработка плана удовлетворения перспективной и текущей потребности в работниках в количественном и качественном отношении с учетом стратегии развития предприятия и тенденций выбытия персонала
2. Набор (привлечение и вербовка персонала)	Создание резерва потенциальных кандидатов на рабочие места с учетом будущих и наличных вакансий. Анализ источников пополнения и выбор способов привлечения кандидатов (реклама, заключение договоров с учебными заведениями, центрами занятости и т. п.)
3. Отбор	Оценка кандидатов на рабочие места из числа резерва, созданного в ходе набора. Отбор лучших с использованием принятой процедуры и метода оценки соответствия кандидата критериям отбора на рабочее место
4. Адаптация персонала	Введение вновь нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у них понимания того, что ожидает от него предприятие и какой труд получает заслуженную оценку. Разработка программ адаптации работников
5. Развитие персонала	Разработка программ профессионального развития персонала, включая программы обучения трудовым навыкам, требующихся для эффективного выполнения работы, программы переподготовки и повышения квалификации, выбор форм и методов, учебной базы, определение затрат
6. Деловая оценка и аттестация персонала	Разработка процедуры проведения деловой оценки работников и использования ее результатов в управленческой деятельности, доведение ее положений до сотрудников
7. Создание системы профессионально-должностных перемещений персонала	Разработка системы перемещений работников различных категорий на рабочие места с большей или меньшей ответственностью, процедур прекращения договора найма, высвобождения персонала, обеспечение возможностей реализации карьерных планов работников
8. Обеспечение качества трудовой жизни	Создание условий для удовлетворения важнейших личных потребностей работников посредством их работы в организации: повышение содержательности и привлекательности трудовых функций, создание комфортных и безопасных условий труда, режим работы, обеспечение справедливой системы вознаграждения, наличие компенсационного пакета, гарантии занятости, развитие отношений в коллективе

Достижение целей и задач управления персоналом предполагает разработку в организации определенной концепции.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма их реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Концепция реализуется в трех уровнях:

- методология управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- разработка технологий управления персоналом.

Методология управления персоналом – рассмотрение сущности персонала как объекта

управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом – формирование целей, функций и организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных, функциональных взаимосвязей руководителей, специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом – выработка конкретных способов достижения целей и задач управления персоналом: организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление деловой карьерой и служебно-должностным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия администрации с профсоюзами, службами занятости, управление безопасностью персонала.

Философия предприятия – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношения рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом предприятия.

Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, убеждений, гласных и негласных соглашений, норм и правил, присущих данной организации на определенном этапе её развития, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Тема 3, 4 Система управления персоналом. Службы управления персоналом

Вопросы:

1. Цели и состав системы управления персоналом
2. Формирование системы управления персоналом
3. Характеристика элементов системы управления персоналом
4. Организационная структура системы управления персоналом

Система управления персоналом организации – система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

К главным задачам системы управления персоналом относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии (подбор занятых в соответствии со стратегией).

Формирование системы управления персоналом включает следующие *этапы*:

- построение «дерева целей» (целей работников и целей администрации);
- выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия;

- построение структуры службы управления персоналом;
- установление взаимосвязей структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурными подразделениями;
- информационное обеспечение управленческих решений.

Система управления персоналом включает следующие основные *элементы*:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств системы управления;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

В состав службы управления персоналом входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которых позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом, начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие *функции*:

- разрабатывать стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
- планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;
- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;
- оформлять прием, перевод и увольнение работников;
- заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность).

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Тема 5 Политика и стратегия управления персоналом

Вопросы:

1. Кадровая политика и ее составляющие
2. Методы управления персоналом
3. Стратегия управления персоналом

Кадровая политика – стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика – это совокупность мероприятий, по работе с персоналом, предполагающих различные формы и направления деятельности и имеющая целью создание сплоченного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможности предприятия адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

В широком смысле, кадровая политика – это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

В узком смысле – это набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей в организации. Составляющие кадровой политики приведены в таблице 2.

Таблица 2

Исходные положения (составляющие) кадровой политики

Исходные положения	Цель	Механизм реализации
1. Политика занятости	Обеспечение высокопроизводительным персоналом и создание привлекательных и безопасных условий труда, а также возможностей для продвижения персонала	Анализ и аттестация рабочих мест, определение потребности в персонале, формы и методы привлечения и отбора персонала, программы адаптации новых сотрудников, технологии профессионально-должностного продвижения, планирования карьеры, высвобождение сотрудников, формирование резерва кадров на выдвижение
2. Политика обучения и развития персонала	Обеспечение организации профессионально подготовленными сотрудниками	Проверка квалификационного уровня новых работников, разработка программ обучения, переобучения, повышения квалификации, выбор форм и методов обучения как в самой организации, так и за её пределами, разработка бюджетов и оценка эффективности обучения
3. Политика оплаты труда	Предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работников	Разработка форм и систем оплаты труда различных категорий работников, систем премирования за результаты работы, системы деловой оценки персонала
4. Социальная политика	Обеспечение более широкого	Разработка программ

Исходные положения	Цель	Механизм реализации
	набора льгот и услуг социального характера	пенсионного обеспечения, дополнительное медицинское страхование, обеспечение жильем, питанием, транспортными услугами, санаторно-курортным лечением, помощь в личных проблемах
5. Политика трудовых отношений	Разработка принципов, форм и способов регулирования социально-трудовых отношений в организации, нацеленных на повышение качества трудовой жизни работников	Порядок разработки и принятие коллективного договора, тарифных соглашений, способы разрешения индивидуальных и коллективных трудовых конфликтов, установление лучшего стиля руководства, формирование организационной культуры
6. Информационная политика	Создание и поддержка системы движения кадровой информации, необходимой для анализа, оценки, прогноза и принятия кадровых решений	Разработка системы документооборота, выбор трудовых показателей для аудита персонала

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью координации и активизации их деятельности в процессе производства. Они могут быть прямыми (административные) и косвенными (экономические и социально-психологические).

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специализированный набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационного и трудового потенциала, а также типа кадровой политики. Стратегия управления персоналом зависит от выбранной стратегии развития организации.

Тема 6 Кадровое планирование

Вопросы:

1. Сущность кадрового планирования
2. Определение потребности в персонале
3. Затраты на рабочую силу
4. Маркетинг персонала

Кадровое планирование является инструментом реализации кадровой стратегии и политики организации. **Кадровое планирование** – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление работающим рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и предъявляемыми требованиями производства.

Кадровое планирование имеет много измерений: **стратегическое, тактическое и оперативное.**

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу (на период от 3 до 10 лет). Стратегическое планирование служит основой для тактического планирования.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей.

В основе планирования потребности в персонале лежит: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост производительности труда и структура работ. Общая потребность в персонале определяется как качественная и количественная.

Качественная потребность предполагает определение численности персонала по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований.

Задача определения **количественной потребности** сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный период времени.

Кадровое планирование сопровождается определением затрат на персонал.

Затраты на персонал организации – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции (работ, услуг), часть затрат осуществляется за счет прибыли организации. Все расходы на содержание персонала регулируются:

1. Через существующие расходы:

- ограничение максимального числа работающих;
- прекращение приема на работу;
- активное сокращение персонала.

2. Через рабочие выплаты:

- замораживание выплат сверх тарифов;
- пересчет повышения тарифов и внетарифные выплаты;
- корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. Через анализ общих расходов.

4. Посредством повышения эффективности:

- одинаковые результаты с меньшим персоналом;
- лучшие результаты, полученные тем же персоналом.

Тема 7 Найм и отбор персонала

Вопросы:

1. Сущность найма персонала
2. Процедура отбора персонала
3. Методы отбора персонала

Найм персонала – деятельность организации, направленная на привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности для достижения целей организаций.

Цель найма – удовлетворение дополнительной потребности в работниках в количественном и качественном отношении.

Политика найма зависит от принятой в организации системы ценностей и является способом сохранения власти и влияния, а также достижения поставленных целей определенной группой людей в системе управления, которые создают эту систему

ценностей, устанавливают цели и формируют политику. Удовлетворение потребности в персонале осуществляется за счет внутренних и внешних источников

Отбор – это процесс выбора организацией одного из ряда кандидатов на вакантное место. **Цель отбора** заключается в определении из числа возможных претендентов такого работника, который по критериям отбора (уровню квалификации, опыту, деловым и личностным качествам) в наибольшей степени соответствует требованиям вакантной должности, а также удовлетворению стремления будущего работника получить должность, работая в которой он мог бы реализовать свои способности, возможности, потребности. В практике отбора кандидатов используются следующие методы: анализ заявительных документов, собеседование, тестирование, медицинский отбор, испытательный срок.

Тема 8 Производственная адаптация персонала

Вопросы:

1. Сущность и виды адаптации
2. Факторы, влияющие на адаптацию работника
3. Управление процессом адаптации

Трудовая адаптация означает процесс вживания работников в коллектив, «включения личности в новую предметно-вещественную и социальную среды». Вместе с тем адаптация рассматривается как двухсторонний процесс: не только новый работник приспосабливается к новым для него условиям, но и группа, руководитель приспосабливается к новичку, отводят ему определенную социальную роль, включают в систему взаимоотношений.

Целями адаптации являются:

- уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место и роль в общей структуре организации, он работает менее эффективно;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;
- сокращение периода привыкания новых работников к профессии;
- сокращение текучести рабочей силы: так, если новички не адаптируются, они реагируют на это увольнением.

На скорость и адекватность трудовой адаптации влияет ряд факторов, под которыми понимается условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. К таким факторам относятся: личностные, производственные и внепроизводственные.

Процесс адаптации можно разделить на **несколько этапов**.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка, которая необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации, в особенности, профессиональной. Результатом такой оценки может стать прогноз успешности адаптации новичка и определение форм его обучения.

Этап 2. Стадия ознакомления, включающая получение информации об организации, условиях и содержании труда, нормах поведения и т. п.

В зарубежной практике этот этап получил название **ориентации** и все адаптационные мероприятия принято называть ориентационными.

Ориентация включает в себя два компонента – **информацию об организации в целом (общая ориентация)** и **информацию о подразделении и рабочем месте (специализированная ориентация)**.

Этап 3. Стадия привыкания.

Адаптация – постепенное приспособление, признание главных элементов новой системы ценностей, усвоение стереотипов поведения при сохранении некоторых старых установок.

Этап 4 представляет собой стадию **ассимиляции** работников – процесс полного их приспособления к производственной среде. Этим этапом практически завершаются процесс адаптации, и он характеризуется постоянным преодолением проблем и переходом к стабильной работе.

Этап 5 адаптации характеризуется как **идентификация**, представляющая собой отождествление личных целей работника с целями коллектива. Процесс идентификации проявляется в нескольких разновидностях:

- эмоциональной, для которой характерна общность чувств и переживаний;
- ценностно-мировоззренческой – общность ценностей, взглядов, точек зрения;
- поведенческой – общность действий, поступков.

Управление адаптацией – активное воздействие на факторы, предопределяющие её ход, сроки, неблагоприятные последствия.

Тема 9 Управление профессионально-должностным перемещением персонала

Вопросы:

1. Сущность профессионально-должностного перемещения персонала
2. Формирование кадрового резерва
3. Высвобождение персонала Текущее кадров

Управление профессионально-должностным продвижением представляет собой использование совокупности форм, методов и средств организации для планомерного, заранее спроектированного перемещения работников от простого к более сложному квалифицированному труду в соответствии с ростом профессионализма, интересов работника и потребностей производства.

Цель создания системы управления профессионально-должностным перемещением работников заключена в максимально возможном сочетании интересов организации (обеспечение рабочих мест, должностей наиболее квалифицированным персоналом) и интересов работников (обеспечение возможности реализации их карьерных интересов).

Задачами, решаемыми посредством данной системы, могут быть:

- формирование стабильного кадрового состава;
- наиболее эффективное использование трудового потенциала сотрудников;
- непрерывное профессиональное развитие работников;
- материальная и моральная заинтересованность работников в профессиональном и должностном росте.

Формы профессионально-должностного продвижения: горизонтальное, вертикальное, комбинированное.

Резерв на выдвижение – группа работников, отобранных для выдвижения на вышестоящую должность по результатам оценки их знаний, профессиональных умений и навыков, деловых и личностных качеств, способностей к руководящей деятельности.

Задачи формирования резерва:

- своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
- своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности (к продвижению);
- создание преемственности и условий для устойчивости управления организацией и ее подразделениями;
- удовлетворение потребностей работников в профессиональном и должностном росте.

Высвобождение персонала – это деятельность организации, включающая комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников.

Тема 10. Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.

Вопросы:

1. Сущность деловой оценки персонала
2. Методы оценки персонала

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, деловых и личностных качеств, результатов труда) требованиям должности (рабочего места).

Деловая оценка выполняет ряд функций, к числу которых относят:

- административную;
- мотивационную;
- контрольную;
- информационную.

Организация **процедуры** деловой оценки включает в себя выполнение следующих обязательных мероприятий.

1. Разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, то такая методика может быть приобретена) и ее адаптация к конкретным условиям организации.

2. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, специалистов служб управления персоналом или специализированных оценочных центров. Результаты оценки могут быть сведены на нет, если лица, производящие оценку, плохо подготовлены или информированы.

3. Составление графика проведения деловой оценки.

4. Установление процедуры подведения итогов оценки и использование ее результатов.

5. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и т. п.).

Наиболее важным вопросом процедуры деловой оценки является разработка методики деловой оценки.

Методика деловой оценки включает в себя *выбор критериев оценки, методов их измерения, субъектов оценки*, а также *способов использования результатов* в практической деятельности.

Тема 11, 12 Развитие персонала, Планирование деловой карьеры

Вопросы:

1. Организация обучения персоналом
2. Сущность и этапы карьеры
3. Виды карьеры
4. Управление карьерой

Под **образованием** понимается процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни, труду. Образование делится на **общее** и **профессиональное** и должно осуществляться непрерывно. **Обучение персонала** является основным путем получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.д.

Три концепции обучения квалифицированных кадров

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшую перспективу и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительного отрезка времени. С точки зрения работника оно способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако организация имеет шанс потерять сотрудника, так как он менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, врожденных или приобретенных в практической деятельности.

Различают **три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.**

Карьера – продвижение человека в организации или последовательность рода занятий в течение жизни.

Карьера – индивидуальная последовательность поведений, связанных с опытом и активностью в сфере работы на протяжении жизни.

Внешняя характеристика карьеры – последовательность занимаемых сотрудником профессиональных позиций.

Внутренняя характеристика карьеры – субъективно осознанный человеком образ своей рабочей жизни и собственной роли в ней.

Профессиональное становление и развитие характеризуется определенными **стадиями (ступенями) внутриорганизационной карьеры**, под которыми понимаются стадии использования работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организациях.

Различают несколько видов карьер (рис. 45).

По отношению к профессии карьера подразделяется на:

– **профессиональную** (специализированную) карьеру, характеризующуюся тем, что в процессе своей профессиональной деятельности человек проходит различные стадии развития, но в рамках своей профессии и области деятельности, в которой он специализируется;

– **неспециализированную карьеру** – это такая разновидность, при которой работник последовательно занимает определенные позиции, специализируясь в различных областях деятельности. Эти разновидности карьеры могут осуществляться как в одной, так и в нескольких организациях.

По отношению к организации различают следующие виды:

– **карьеру внутриорганизационную** – это такая разновидность, при которой работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит все стадии развития в рамках одной организации. Эта карьера может быть как специализированной, так и неспециализированной;

– **карьеру межорганизационную**, которая характеризуется тем, что сотрудник в течение своей трудовой жизни последовательно проходит все стадии развития, только в разных организациях. Такая карьера также может быть как специализированной, так и неспециализированной.

По направлению перемещений выделяют:

– **вертикальную карьеру** – вид карьеры, предполагающий продвижение на более высокие ступени в организационной структуре управления. Это наиболее очевидная разновидность карьеры;

– **горизонтальную карьеру** – вид карьеры, означающий перемещение в рамках одного организационного уровня управления (перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач по прежней должности с адекватным изменением вознаграждения, руководство временным творческим коллективом);

– **ступенчатую карьеру** – вид карьеры, совмещающий в себе элементы вертикальной и горизонтальной карьер.

В свою очередь ступенчатая карьера [51] подразделяется на спиральную, мимолетную и затухающую:

– **спиральная карьера** характеризуется тем, что работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

– **мимолетная карьера** представляет собой перемещения с одного вида деятельности на другой, осуществляемые стихийно, без видимой целенаправленности;

– *затухающая карьера* – разновидность, при которой сотрудник, достигший вершины своей карьеры, осуществляет движение к более низкому, социально-профессиональному статусу в организации.

По *скорости переходов* между рабочими местами карьера подразделяется на следующие виды:

– *стабильная карьера* – разновидность, при которой деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга достаточно долго;

– *стремительная карьера* характеризуется частой сменой (более 1 раза в 3 года) рабочих мест, должностей, видов деятельности;

– *нормальная карьера* предполагает количество переходов не более 1 раза в 3 года.

– *карьеру центростремительную*, представляющую собой движение к ядру, руководству организации (приглашение на недоступные для других встречи, совещания как формального, так и неформального характера, доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства). Этот вид карьеры наименее очевиден и доступен ограниченному кругу работников, как правило, занимающих рядовые должности в организации.

Управление карьерой заключается в определении сотрудников, обладающих потенциалом продвижения, путей и способов реализации такого продвижения для достижения целей организации и удовлетворения потребностей сотрудников.

Тема 13, 14 Мотивация трудовой деятельности. Конфликты в коллективе

Вопросы:

1. Сущность мотивации персонала
2. Методы мотивации труда
3. Материальное и нематериальное стимулирование персонала
4. Виды конфликтов
5. Управление конфликтами

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Функции мотивации:

- побуждение к действию;
- направление деятельности
- контроль и поддержание поведения.

Методы мотивации:

- привлечение подчиненных к постановке целей или принятию решений;
- ориентация на задачу и ориентация на людей;

В основе материального стимулирования труда лежит оплата труда. Несмотря на очевидные преимущества увязывания оплаты с эффективностью работы, многие организации не пытаются использовать дополнительную оплату как мотивирующий фактор.

Тема 15 Эффективность управления персоналом

Вопросы:

1. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом
2. Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом

Эффективность рассчитывается как отношение экономии или прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

$$E = \frac{\mathcal{E}}{3} \text{ (доли)}, \quad (14.1)$$

где E – экономическая эффективность, доли;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). **Производительность** – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения (руб./чел).

В оценке эффективности системы управления персоналом используются три подхода.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за определенный период.

В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период: объем товарной продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и т.д. Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает как, какими способами и средствами достигнут данный результат.

Второй подход к оценке эффективности работы с персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. В условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники третьего подхода предлагают концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух предыдущих еще большей дифференциацией в отношении живого труда (учет индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах).

В качестве направлений анализа можно выделить: учет и анализ экономических показателей; оценку трудового потенциала, диагностику социально-психологического состояния системы управления персоналом.

Трудовой потенциал организации, его характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом должен строиться по принципу от общего к частному: диагностика эффективности (неэффективности) системы — определение направлений для анализа (функциональных сфер) — анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере — анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели на уровне структурных подразделений (групп персонала) и рабочих мест.

Оценка деятельности подразделений управления персоналом опирается на критерии эффективности, выраженные в **объективных показателях** развития производства, которые могут быть сгруппированы следующим образом.

К первой группе относятся **показатели собственно экономической эффективности**:

а) показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);

б) стоимость отдельных направлений и программ деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника;

2. Показатели степени соответствия:

а) показатели численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава);

б) показатели профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность).

3. Показатели степени удовлетворенности работников:

а) удовлетворенность работников работой в данной организации;

б) удовлетворенность работников деятельностью подразделений управления персоналом (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

а) текучесть кадров;

б) абсентеизм (количество самовольных не выходов на работу);

в) брак (например, из-за плохого качества сырья);

г) прочие показатели качества труда;

д) частота заявок о переводе на другие работы;

е) количество жалоб;

ж) безопасность труда и количество несчастных случаев.

Вторая группа показателей оценки деятельности подразделений управления персоналом, а именно **укомплектованность кадрового состава**, оценивается **количественно** – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью предусмотренной штатным расписанием; а также **качественно** – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Третья группа показателей (степень удовлетворенности работников) оценивается на основе мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью социологических обследований путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных её направлений.

Четвертую группу показателей эффективности подразделений управления персоналом составляют косвенные критерии, основными из которых являются текучесть кадров и абсентеизм.

Методические рекомендации к практическим занятиям

Тема 1.

Задание 1. Подготовить презентацию по научным школам управления персоналом.

Задание 2. Проанализировать трудовой потенциал организации по конкретным исходным данным.

Тема 2.

Задание 1. Подготовить презентацию по видам организационной культуры в организации

Задание 2. По конкретной ситуации дать характеристику концепции управления персоналом

Тема 3.-4

Задание 1. Подготовить презентацию на тему: «Организационная структура организации».

Задание 2. По конкретной организации определить функции менеджера по персоналу.

Тема 5

Задание 1. По конкретной ситуации проанализировать кадровую политику организации

Тема 6.

Задание 1. Рассмотреть все источники покрытия дополнительной потребности в персонале, выполнить расчеты, обосновать наиболее предпочтительный вариант.

Тема 7.

Задание 1. Выбрать для исследования вакантную должность, разработать для нее должностную инструкцию, продумать процедуру отбора и метода отбора претендентов на данную должность.

Тема 8.

Задание 1. Для конкретной ситуации определить наиболее значимые виды адаптации и факторы, оказывающие наибольшее влияние на адаптацию.

Тема 9

Задание 1. Решение задачи «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»

Тема 10

Задание 1. Провести оценку деловых и личностных качеств руководителя каждого претендента на должность. Выбрать лучшую кандидатуру.

Тема 11, 12..

Задание 1 Рассмотреть ситуацию «Выбор методов обучения»

Задание 2. Построить карьерограмму менеджера по персоналу.

Тема 13,14

Задание 1. Рассмотреть конкретную ситуацию.

Тема 15

Задание 1. Сформировать перечень показателей для оценки деятельности службы управления персоналом.

Методические указания для самостоятельной работы

При изучении дисциплины «Основы управления персоналом» студентам целесообразно выполнять следующие рекомендации:

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины.

- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – (0,5 – 1) час в неделю;
- подготовка к практическим занятиям – (0,5 -1) час;
- подготовка курсовой работы -2 часа

Тогда общие затраты времени на освоение курса «Основы управления персоналом» студентами составят от 3 до 4 часов в неделю.

Описание последовательности действий студента, или сценарий «изучения дисциплины». Приступая к изучению данной дисциплины, необходимо знать и понимать следующие понятия: управление, рынок, потребность, потребитель, покупатель, спрос, цена, конкуренция и т.д.

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку учебников и рекомендуемых источников, решение задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания.

Рекомендации по работе с литературой. Для изучения дисциплины необходимо использовать различные источники: учебники, учебные и учебно-методические пособия, монографии, сборники научных статей, публикаций, справочную литературу, раскрывающую категориально понятийный аппарат, интернет-сайты и тематические порталы.

При самостоятельной работе с учебниками и учебными пособиями рекомендуется придерживаться определенной последовательности. Читая и конспектируя тот или иной раздел учебника, необходимо твердо усвоить основные определения, понятия и классификации. Формулировки определений и основные классификации надо знать на память. После усвоения соответствующих понятий и закономерностей следует решить задачи или проанализировать примеры их применения в практике региональной экономики и (или) управления регионов РФ или зарубежных стран, закрепляя тем самым проработанный теоретический материал.

Практические занятия проводятся в различных формах (дискуссии, обсуждения, круглые столы), они дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых в учебниках и на лекциях. Поэтому студент должен активно участвовать в выполнении всех видов практических работ.

В процессе изучения дисциплины студент обязан активно использовать все формы обучения: посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять все виды самостоятельной работы, предусмотренной учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Курсовое проектирование проводится с целью формирования у студентов опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности. Курсовое проектирование позволяет систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки студентов, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки специалиста соответствующего уровня, квалификации.

Работа под руководством преподавателя (лекции, семинарские занятия, консультации преподавателя). Лекции - это систематическое устное изложение учебного материала. На них студент получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

Практические (семинарские) занятия направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, а также ведения дискуссий. На семинаре студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, проводят круглые столы, решают задачи, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания.

Практические занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения. Основной формой подготовки студентов к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, опытом зарубежных и российских компаний по следующей схеме: повторение лекционного материала, углубленное изучение рекомендуемых источников. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю.

Преподаватель осуществляет общее руководство и контроль хода выполнения курсового проекта. В ходе консультаций преподаватель разъясняет отдельные элементы курсового проекта, дает ответы на вопросы студентов.

Советы по подготовке к экзамену. Итоговый контроль проводится в устной форме по билетам, составленным преподавателем.

Подготовка к итоговому контролю (экзамену) осуществляется в следующем порядке: ознакомление с перечнем вопросов к экзамену; повторение лекционного материала и конспектов, созданных студентами в ходе подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения дисциплины; консультация с преподавателем по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса, по выполнению домашних заданий. После самостоятельного изучения какого-либо раздела по учебнику или конспекту лекций рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины раздела, ответить на вопросы для самоконтроля. Такой метод дает возможность самостоятельно проверить готовность к практическому занятию или экзамену

Темы курсовых работ:

1. Методы управления персоналом и их совершенствование в организации
2. Разработка кадровой политики организации
3. Совершенствование методов стимулирования труда персонала
4. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организации
5. Создание системы обучения персонала в организации
6. Совершенствование системы мотивации персонала в организации
7. Совершенствование методов оценки управленческого труда в организации
8. Разработка программы развития персонала в организации
9. Анализ кадрового потенциала и пути его совершенствования в организации
10. Проектирование подсистемы управления персоналом
11. Управление деловой карьерой персонала организации
12. Разработка плана персонал – маркетинга в организации
13. Совершенствование системы набора и отбора персонала в организации
14. Совершенствование аудита персонала организации
15. Совершенствование методов управления конфликтами в организации
16. Формирование организационной культуры организации
17. Развитие и поддержание организационной культуры организации
18. Совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации кадров
19. Совершенствование системы управления персоналом организации.
20. Разработка мероприятий по улучшению коммуникаций в организации
21. Формирование кадрового потенциала региона
22. Региональная кадровая политика
23. Анализ и улучшение системы аттестации персонала
24. Оценка и анализ организационной культуры организации
25. Разработка плана повышения квалификации персонала организации
26. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами
27. Организационные изменения в системе управления персоналом
28. Разработка мотивационной программы персонала
29. Социально-психологический климат и его моделирование в коллективе
30. Воспроизводство кадрового потенциала региона
31. Анализ и особенности функционирования рынка труда
32. Управление процессом адаптации работников в коллективе
33. Государственное регулирование рынка труда и занятости
34. Управление трудовыми конфликтами в организации.
35. Государственная система управления трудовыми ресурсами
36. Управление кадровым потенциалом региона.

Структура курсовой работы по дисциплине «Основы управления персоналом» должна включать в себя две главы:

- 1 Теоретико-правовые основы исследуемой темы.
- 2 Кадровый аудит и разработка мероприятий по решению проблем.

Курсовая работа должна включать в себя:

- титульный лист);
- задание;
- реферат;
- содержание;
- введение
- 2 главы;
- заключение;

- библиографический список;
- приложения.

Общий объем курсовой работы не должен превышать 30 листов печатного текста. В общий объем курсовой работы не включаются реферат, библиографический список и приложения.

Титульный лист, задание и реферат оформляются в соответствии со стандартами оформления, принятыми в университете, и должны соответствовать образцу (Приложение А, Приложение Б, Приложение В).

Содержание призвано раскрыть в краткой форме сущность курсовой работы путем обозначения основных разделов, подразделов и других частей курсовой работы. Содержание состоит из наименований всех разделов курсовой работы (с требуемой степенью детализации) с указанием страниц их расположения в записке (Приложение Г).

Введение (две-три страницы) включает постановку задачи исследования реального объекта исследования, анализ актуальности темы, цели, задачи и методы исследования. Во введении не следует затрагивать факты и выводы, излагаемые в последующих разделах курсовой работы.

Основная часть (до 30 страниц) состоит из разделов, в которых дается содержательное описание исследуемого объекта; дается характеристика и анализ исследуемого объекта, на основании которого должны быть выделены приоритетные проблемы исследуемого объекта; производится выбор и диагностика приоритетной проблемы исследуемого объекта и разрабатываются решения приоритетной проблемы. Каждый параграф должен быть не менее 5 страниц.

Заключение (одна-две страницы) содержит суждение автора о результатах решения поставленной задачи, степени достижения им целей курсового проектирования, достоинствах и недостатках проведенного исследования, рекомендации и результаты, отражающие эффективность предложенных мероприятий. В заключении также выдвигаются вопросы исследования, которые еще требуют разрешения. Этим обеспечивается преемственность научных исследований. Необходимо кратко изложить итог всей проделанной работы в объеме 3-4 страниц.

Список литературы содержит перечень источников, использованных при выполнении курсовой работы, должен содержать не менее 25 источников, 50 % из которых – научные публикации по данной теме.

Приложение может включать в себя необходимую документацию по объекту исследования, вспомогательные расчеты и таблицы, диаграммы и формулы для расчетов.

Необходимо избегать повторений, не допускать перехода к новому положению, пока предыдущее не получило полного законченного выражения. Следует избегать растянутых фраз с нагромождением придаточных предложений, вводных слов и фраз, писать по возможности краткими и ясными для понимания предложениями.

Вопросы к экзамену

1. Персонал как объект управления
2. Концепция и философия управления персоналом
3. Закономерности, принципы и методы управления персоналом
4. Организационное проектирование системы управления персоналом
5. Цели и функции системы управления персоналом
6. Организационная структура системы управления персоналом
7. Обеспечение функционирования системы управления персоналом
8. Кадровая политика. Отечественный опыт.
9. Кадровая политика. Зарубежный опыт
10. Стратегия управления персоналом
11. Маркетинг персонала

12. Кадровое планирование
13. Планирование потребности в персонале
14. Наем, отбор и прием персонала
15. Деловая оценка и аттестация персонала
16. Профориентация и трудовая адаптация персонала
17. Организация системы обучения
18. Организация труда персонала
19. Высвобождение персонала
20. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
21. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала
22. Управление конфликтами
23. Оценка деятельности подразделений управления персоналом
24. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом.