

Автономная Некоммерческая Организация Высшего Образования

**«**Славяно-Греко-Латинская Академия»

|  |  |
| --- | --- |
| **СОГЛАСОВАНО**  Директор Института \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,  кандидат философских наук  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Одобрено:**  Решением Ученого Совета  от «22» апреля 2022 г. протокол № 5 | **УТВЕРЖДАЮ**  Ректор АНО ВО «СГЛА»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Храмешин С.Н. |

# Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине **Б1.О.17 Основы управления персоналом**

для студентов

|  |  |
| --- | --- |
| Направление подготовки | **38.03.04 Государственное и муниципальное управление** |
| Направленность (профиль) | **Государственная, муниципальная служба и кадровая политика** |
| Кафедра | **международных отношений и социально-экономических наук** |
| Форма обучения  Год начала обучения | **Очная**  **2022** |
| Реализуется в семестре | **3, курс 2** |

Москва, 2022

Разработчик: Харченко Н.П., доцент кафедры менеджмента

1. Проведена экспертиза РПУД. Члены экспертной группы:

Председатель:

Панкратова О. В. - председатель УМК.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК, замдиректора по учебной работе;

Воронцова Г.В. - член УМК, доцент кафедры менеджмента.

Представитель организации-работодателя:

Ларский Е.В. - главный менеджер по работе с ВУЗами и молодыми специалистами АО «КОНЦЕРН ЭНЕРГОМЕРА»

**Экспертное заключение:**

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине **Б1.О.17 Основы управления персоналом**

рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и соответствует требованиям законодательства в области образования.

Протокол заседания Учебно-методической комиссии

от «22» апреля 2022 г. протокол № 5

**Содержание**

Предисловие

Практическое занятие 1

ПРЕДМЕТ, ХАРАКТЕРИСТИКА И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Практическое занятие 2

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое занятие 3

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие 4

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Практическое занятие 5

ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие 6

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 7

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Практическое занятие 8

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Практическое занятие 9

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Практическое занятие 10

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Практическое занятие 11

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Практическое занятие 12

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

Практическое занятие 13

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое занятие 14

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 15

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ

Практическое занятие 16

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие 17

УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ. КАДРОВЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ И НАЗНАЧЕНИЯ

Практическое занятие 18

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Предисловие

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

*Задачи дисциплины:*

− систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков управления персоналом;

− изучение методологии управления персоналом – цели, функции,

организационная структура, основные процедур управления;

− овладение практическими навыками разработки организационного механизма управления персоналом;

− овладение практическими навыками аудита человеческих ресурсов, планировании потребности в человеческих ресурсах и разработке кадровой политике предприятия

− формирование знаний в части выявления и покрытия потребностей организаций в кадровых ресурсах и оптимального их использования;

− формирование умений и практических навыков управления процессом обеспечения потребности организации в квалифицированных кадрах, опираясь на внутренний и внешний рынок труда;

− изучение основ мотивации, деловой оценки и планирования деловой карьеры персонала;

− изучение процессов групповой динамики и принципов формирования команды

Дисциплина «Основы управления персоналом» относится к дисциплинам базовой части дисциплин (модуля) (Б1.В.17), её освоение происходит в 3 семестре.

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

Знания, умения и навыки, приобретенные при изучении дисциплины «Основы управления персоналом», углубляются в процессе изучения последующих дисциплин:

«Государственная и муниципальная служба»

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

Знать:

* теоретические подходы к проектированию организационных структур, выделение в них системы управления персоналом, основные принципы и правила разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, направленных на их реализации; бизнес-процессы в сфере управления персоналом, основы организационных, информационно-технических, правовых и других приемов обеспечения действия системы управления персоналом, Уметь:
* разрабатывать и реализовывать управленческие кадровые решения в части организации труда персонала, использования человеческих ресурсов, распределение полномочий и ответственности, построения стратегии управления персоналом, формирования кадровой политики, кадрового планирования, нормативно-правовом сопровождении системы управления персоналом, привлечения и отбора персонала, деловой оценки и аттестации, обучении и развитии персонала, служебнопрофессионального профессионального продвижения, мотивации и стимулирования труда Владеть:
* современным инструментарием разработки и реализации управленческих решений в части использования человеческих ресурсов организации, навыками разработки кадровой политики, планирования и прогнозирования потребности в персонале, деловой оценке, формами и методами обучения персонала современными теориями мотивации

**Описание практических занятий**

**Практическое занятие 1**

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

**Цель занятия:** формирование знаний в области социально-трудовых отношений как объективно существующих взаимосвязей и взаимодействия субъектов этих отношений в процессе трудовой деятельности и определение взаимосвязи с другими областями управленческой деятельности.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны: **Знать:**

* субъекты и уровни социально-трудовых отношений **Уметь:**
* определять предмет и содержание социально-трудовых отношений **Владеть:**
* современным инструментарием управления персоналом

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы**: Важнейшей сферой социально-трудовых отношений является рынок труда, представляющий собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве.

**Теоретическая часть:**

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

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, трудовыми отношениями являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, трудовым договором и т.д.). Следует обратить внимание на то, что основными характеристиками рынка труда выступают предложение рабочей силы, т.е. контингент незанятого населения, ищущего работу, и спрос на рабочую силу или неукомплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворенную часть общей потребности народного хозяйства в кадрах.

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

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

Предметы социально-трудовых отношений определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Принято различать три основных стадии жизненного цикла человека: от рождения до окончания обучения; период трудовой и/или семейной деятельности; период после трудовой деятельности.

При изучении типов социально-трудовых отношений, характеризующих психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности студенту следует обратить внимание на виды социально-трудовых отношений по организационным формам: патернализм, партнерство, конкуренцию, солидарность, субсидиарность, дискриминацию и конфликт; по характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей: конструктивные и деструктивные.

**Вопросы и задания**

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

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

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

**Контрольные вопросы:**

1. Предмет и содержание социально-трудовых отношений 2. Субъекты социально-трудовых отношений

1. Уровни социально-трудовых отношений.
2. Типы социально-трудовых отношений

**Список литературы: 1, 2, 3**

**Практическое занятие 2**

**Тема 2.** Возникновение и развитие теории и практики управления человеческими ресурсами.

**Цель занятия:** формирование знаний определяющих теоретически аспекты в области возникновения и развития теории и практики управления человеческими ресурсами.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* теоретические подходы к развитию теории и практики персонала, современные подходы и концепции к управлению человеческими ресурсами **Уметь:**
* выявлять модели работников и определять возможности делегирования полномочий

**Владеть:**

* современным инструментарием управления персоналом

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия **Актуальность темы**:

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

**Теоретическая часть**:

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

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

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

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

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

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

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

Если классические методы управления производственным персоналом по преимуществу соотносятся с результатами исследований Ф.Тейлора и его последователей, то классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А.Файоля.

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

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

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

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

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

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

В соответствии с пониманием школы «поведенческих наук», важнейшими мотиваторами являются характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Парадоксальное утверждение Ф. Герцберга: «лучшим мотиватором является сам труд», в современных условиях приобретает реальное содержание. Это происходит в условиях изменения «качества» человеческих ресурсов: роста уровня культуры, образования, квалификации; усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентации. Характер труда в современных организациях, определяемый высоким уровнем автоматизации, роботизации и компьютеризации, обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширение границ самоуправления.

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

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

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

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

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

Наряду с системно-аналитическим подходом, необходимо изучение школы «системной эмпирики», основанной на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Здесь рассматриваются принципы системной модели «7-С», разработанной консультационной фирмой «Маккинзи»: стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы.

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

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

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

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

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

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

К настоящему времени на Западе по существу оформилась школа «управления человеческими ресурсами». Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант и др.) признаются изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий. Для достижения организационной эффективности на первый план ставятся требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание уделяется ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология).

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

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

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

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** На основании рисунка 1.1. «Модель эффективного управления трудовыми ресурсами», показывающего соотношение между человеком, занимаемой должностью и полученным результатом, оцените действие модели управления трудовыми ресурсами на примере известной вам организации.

компетенции

Способности, навыки, умения,

Требования

Индивид

Должность

Результат

Компенсация (вознаграждение)

Мотивация

Отношение

влияет на

намерение

Отношение

определяет

умение

Рисунок 1.1 – Модель эффективного управления трудовыми ресурсами

***Задание 2.*** На основании современных концепций управления персоналом составьте перечень острых проблем современного управления персоналом в России и теми аспектами, которые, по Вашему мнению, тормозят развитие современного подхода к управлению человеческими ресурсами. Проанализируйте указанные проблемы.

**Контрольные вопросы:**

1. Каково основное содержание концепция научного управления?
2. В чем заключаются основные направления школы административного управления и каково понимание роли персонала в организации?
3. В чем заключаются особенности управления персоналом с позиций психологии и человеческих отношений?
4. Сущностная основа и содержание теорий управления персоналом с позиций науки о поведении.
5. Содержательная основа управления персоналом, основанных на процессном, системном и ситуационных подходах.
6. Особенность современных подходов к управлению персоналом?
7. Какие концепции управления персоналом, выделяются на современном этапе и определите их сущностное содержание?

1. Какие основные модели работников выделяются на современном этапе? **Список литературы: 1, 2, 3**

**Практическое занятие 3.**

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

**Цель занятия:** формирование знаний определяющих особенности, основные характеристики, признаки, виды и структуру персонала, определение особенностей использования человеческих ресурсов и трудового потенциала организации

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* теоретические подходы к содержанию понятий человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации **Уметь:**
* умений проводить аудит человеческих ресурсов **Владеть:**
* навыками использования трудового потенциала организации и возможностей организации групповой работы

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы**: В теории управления используется несколько терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий потенциал, персонал, кадры, человеческий капитал, человеческий фактор и т.п. Выделяя в качестве основного объекта человека, они раскрывают различные аспекты управления людьми. Введение их в оборот ученые связывают с эволюцией управления в целом, и управления человеком на производстве в частности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отличие понятия «трудовой потенциал» от понятий «персонал» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Данное понятие позволяет, во-первых, оценить степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, обеспечивая на практике активизацию человеческого фактора, и во-вторых, обеспечить качественную (структурную) сбалансированность в развитии личного и вещественных факторов производства.

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

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** Из ниже предложенных утверждений в таблице 2.1. разграничить соответствующие и несоответствующие характеристики управления персоналом предприятия.

− сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;

− ориентация на удовлетворение потребителей;

− значительное внимание целям бизнеса и вовлечение работников для достижение этих целей;

− расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп;

− роль работников предприятия реактивная и вспомогательная;

− работниками делается акцент на выполнение процедур;

− работники рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать; − конфликтные ситуации на предприятии регулируются на уровне топ-менеджера;

− согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров;

− оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации;

− работники предприятия содействуют переменам;

− подход к развитию персонала негибкий;

− роль работников проактивная и инновационная;

− сосредоточение на требованиях к работникам в свете целей бизнеса;

− человеческие ресурсы предприятия рассматриваются как инвестиции, которые необходимо развивать;

− конфликты регулируются лидерами рабочих групп;

− планирование персонала предприятия и условий занятости происходит на уровне руководства;

− менеджментом предприятия устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов;

− работники предприятия вносят вклад в добавочную стоимость бизнеса.

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

|  |  |
| --- | --- |
| Соответствующая характеристика | Не соответствующая характеристика |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. и т.д. |  |

***Задание 2.***

В первом полугодии рабочими МУП «Чистота» отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней Число календарных дней в первом полугодии - 181, в том числе рабочих дней - 128. Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

**Контрольные вопросы:**

1. В заключается основное содержание понятий «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы».
2. Определите отличительные особенности в понятиях: «кадры» и «персонал».
3. Виды и структура персонала организации.
4. Факторы, влияющие на структуру персонала организации.
5. Структура трудового потенциала организации.

**Список литературы: 1,2,3,**

**Практическое занятие 4**

**Тема 4.** Государственная система управления трудовыми ресурсами

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков в определении роли, задач и функций государственной системы управления трудовыми ресурсами в современных условиях.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* теоретические подходы к государственной системе управления трудовыми ресурсами

**Уметь:**

* адаптироваться к изменениям в государственной системе управления трудовыми ресурсами

**Владеть:**

* современным инструментарием управления персоналом

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

**Теоретическая часть:** Государственное регулирование трудовых отношений имеет ограниченный характер и нацелено на обеспечение граждан социальными гарантиями. Это выражается, прежде всего, в установлении при помощи нормативноправовых актов границ, в рамках которых должны действовать субъекты социальнотрудовых отношений.

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

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

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

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

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

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

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

Европейская модель основывается на предположении, что работники находятся в зависимом положении от работодателей и нуждаются в поддержке и защите со стороны государства, в виде поддерживаемой на достаточно высоком уровне минимальной оплаты труда, социального и медицинского страхования, наличии государственных органов, защищающих интересы работников.

Особое место в системе социально-трудовых отношений отводится системе социального партнерства, которая в России представляет собой отношения между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленные на обеспечение согласования интересов указанных выше сторон по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Основной формой реализации социального партнерства являются договоры и соглашения.Объектом социального партнерстваявляются социально-трудовые отношения и реализация согласованной социально-экономической политики исходя из норм законодательства, оценки уровня жизни и заработной платы в целом по Российской Федерации, в субъектах Российской Федерации, а также в районах, городах и организациях.

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

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

Таблица 4.1 – Расчет числа муниципальных служащих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вариант 1 | | Вариант 2 | |
| Численность поселения (чел.) - 800 | | Численность поселения (чел.) - 1000 | |
| Количество домашних хозяйств - 200 | | Количество домашних хозяйств - 500 | |
| в том числе | | в том числе | |
| проживающих в  собственных домах - 175 | проживающих в многоквартирных домах - 25 | проживающих в собственных домах - 175 | проживающих в многоквартирных домах - 25 |
| Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление  (норма управляемости) - ? | Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление  (норма управляемости) - ? | Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление  (норма управляемости) - ? | Количество граждан вовлеченных в местное самоуправление  (норма управляемости) - ? |
| Итого граждан вовлеченных в местное самоуправление - ? | | Итого граждан вовлеченных в местное самоуправление - ? | |
| Количество граждан, участвующих в работе органов территориального самоуправления  - ? | | Количество граждан, участвующих в работе органов территориального самоуправления  - ? | |
| Количество муниципальных служащих - ? | | Количество муниципальных служащих - ? | |

**Контрольные вопросы:**

1. Функции государственного регулирования социально-трудовых отношений.
2. Цели и задачи трех ветвей власти (законодательной, исполнительной и судебной) власти области государственного регулирования социально-экономических отношений
3. Система социального партнерства в РФ.
4. Зарубежный опыт государственного управления трудовыми ресурсами.

Основные модели государственного регулирования социально-трудовых отношений

**Литература** 1,2,3

**Практическое занятие5**

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

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков в построении функционально-целевой модели системы управления организации.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* функционально-целевую модель системы управления организации **Уметь:**
* формировать функционально-целевую систему управления организации **Владеть:**
* современным инструментарием формирования функционально-целевой системы управления организации

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

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

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

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

**Вопросы и задания**

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

Блок 1. Выберите название для отдела:

1.1. Центр управления персоналом.

1.2. Отдел кадров.

1.3. Центр по персоналу.

1.4. Департамент управления персоналом.

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

2.1. 2. 2.2. 5.

2.3. 8.

2.4. 10.

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

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

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

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

3.4. Не будете создавать специализированные группы.

Блок 4. Определите четыре основные задачи отдела.

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

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

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

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

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

5.1. Полностью зависят от названных характеристик.

5.2. Видоизменяются, но сохраняют главную направленность.

5.3. Видоизменяется только форма работы, но не содержание.

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

Блок 6. При реорганизации кадровой службы целесообразно:

6.1. Полностью поменять ее состав.

1. 2.Переобучить персонал кадровой службы.
   1. Привлечь консультантов, сохранив старый состав.
   2. Поменять часть работников, привлечь консультантов, переобучить весь персонал.

**Контрольные вопросы:**

1. Управление персоналом как система и процесс.
2. Функции управления персоналом функционально-целевой системы.
3. Основные задачи кадровой службы.
4. Структура кадровой службы в зависимости от организационной структуры предприятия.

**Литература:** 1,2,3

**Практическое занятие 6**

**Тема 6.** Организация труда персонала

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков в области организации труда персонала

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* бизнес-процессы в сфере управления персоналом **Уметь:**
* определять основные элементы и оценивать внешнюю и внутреннюю среду организации, ее влияние на динамику кадров **Владеть:**
* современным инструментарием управления персоналом

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

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

1. экономические (снижение трудозатрат на производство работ и продукции, повышение производительности труда, экономичное использование производственных фондов, материалов, сырья, обеспечение высокого качества работ и продукции, снижение издержек производства, повышение конкурентоспособности и т.п.);
2. социальные (создание благоприятных условий трудовой деятельности работников, сохранение их здоровья, повышение содержательности и привлекательности труда, рациональное и более полное использование и развитие трудового потенциала, обеспечение удовлетворения разнообразных потребностей персонала и т.п.).

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

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

Значение организации труда и в том, что она: обеспечивает экономию рабочего времени, экономию затрат труда, иначе – рост производительности и эффективности труда; способствует рациональному использованию рабочей силы и снижению удельных затрат на нее; позволяет лучше использовать вещественные элементы производства, повышать качественные показатели труда.

Все это позволяет снижать издержки производства, повышать рентабельность, прибыльность, конкурентоспособность предприятия. Социальное значение организации труда состоит в: обеспечении благоприятных условий труда; снижении тяжести и напряженности труда; оптимизации нагрузок на работника и отдельные его органы; сохранении здоровья и поддержании высокого уровня работоспособности человека; увеличении периода его трудоспособности.

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

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

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

**Вопросы и задания**

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

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

2020000

.

*Тр* = 2000

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

**Контрольные вопросы:**

1. Содержание понятие и принципы организации труда персонала.
2. Системы организации труда персонала, применяемые на предприятии.
3. Направления деятельности по организации труда.

**Литература:** 1,2,3

**Практическое занятие 7**

**Тема 7.** Использование человеческих ресурсов, распределение полномочий и ответственности

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических умений в области использования человеческих ресурсов, распределения полномочий и ответственности.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* принципы распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования

**Уметь:**

* распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования **Владеть:**
* осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** Каждый работник, занимаемый определенную должность, приобретает статус должностного лица.

Теоретическая часть: Должность - установленная в определенном порядке первичная структурная единица штатного расписания той или иной государственной или негосударственной организации, определяющая содержание и объем полномочий .

Должностные полномочия: самостоятельно принимать решения; определенные действия в направлении целей организации; отдавать распоряжения.

Руководитель предприятия наделяется властными полномочиями.

Властные полномочия представляют собой ограниченное право распоряжаться частью ресурсов организации и направлять усилия работников на решение определенных задач.

Права имеют внешние и внутренние ограничения. Внешние: законодательство, постановление федеральных и местных органов власти, отраслевые трудовые соглашения. Внутренние: положения, инструкции.

Полномочия соответствуют определенной должности. Смена должности означает потерю старых полномочий и приобретение новых. Объем полномочий определяется местом данной должности в организационной структуре.

Таким образом, полномочия- это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач.

Выделяется несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

1. Распорядительные: обязательные для исполнения. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой осуществляется непосредственное воздействие на работника или ход операций. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений

(производственных, сбытовых, финансовых и пр.), организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания.

Функциональные полномочия представляют собой косвенное воздействие, предусматривающее принятие решений, обязательное для исполнения работниками , непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами то, к а к действовать, чтобы достичь целей.

1. Рекомендательные: предусматривают право на консультирование руководителей и исполнителей и не предполагают обязательного исполнения. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и пр.
2. Контрольно-очетные: предоставляют возможность осуществлять проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.
3. Координационные: имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных элементов системы управления. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.
4. Согласительные: их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть предостерегающими или блокирующими.

Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся вних ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей визы под документом, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия.

Блокирующими, или параллельными полномочиями, обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, вообще не может появиться.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, то есть необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности.

Вопросы и задания:

*Задание 1.* Используя официальный сайт нарисуйте схему структуры управления Министерства экономического развития Ставропольского края. Перечислите функции, которые должны выполнять подразделения и звенья управления, а также необходимые им полномочия. Оцените данную структуру с точки зрения ее соответствия цели министерства.

**Контрольные вопросы:**

1. Чем обусловлена необходимость делегирования в организации задач и полномочий?
2. Как вы понимаете пределы полномочий и чем они обусловлены?
3. В чем принципиальные различия между линейными, функциональными и другими видами полномочий?

**Литература:** 1,2,3

**Практическое занятие 8**

**Тема 8.** Управление персоналом как функциональная стратегия

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков в области стратегии управления человеческими ресурсами.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* основные принципы и правила разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций **Уметь:**
* проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами, принимать эффективные кадровые решения

**Владеть:**

* методами стратегического планирования человеческими ресурсами организации В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

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

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

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

Принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом являются:

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

**Вопросы и задания**

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

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

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

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

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

Решение Арбитражного суда:

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

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

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

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

Вопросы для анализа:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
2. Предложите стратегию развития предприятия.
3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления. **Контрольные вопросы:**
4. Проблемы реализации стратегии управления персоналом и пути их решения.
5. Система стратегического управления персоналом организации.
6. Стратегия управления персоналом организации: виды, функции, особенности. **Литература** 1,2, 3

**Практическое занятие 9**

**Тема 9**. Обеспечение организации человеческими ресурсами

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков в части обеспечения организации человеческими ресурсами.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* задачи, правила, принципы обеспечения организации человеческими ресурсами **Уметь:**
* проектировать организационные структуры **Владеть:**
* инструментарием оценкиобеспечения организации человеческими ресурсами В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** Характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человека в производственном процессе. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ деловых организаций.

**Теоретическая часть:** В условиях бурного развития новых технологий все большее значение приобретает обеспечение организации квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений организации становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики, поскольку в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а «нематериальные**»** элементы - творческий потенциал персонала и методы управления.

В основе обеспечения организации человеческими ресурсами являются модели соответствия человеческих ресурсов деятельности организации

Одно из первых заявлений о концепции обеспечения организации человеческими было сделано Мичиганской школой (Fombrun et al, 1984). Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов, который состоит из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации. Это:

* отбор - соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
* аттестация - управление показателями деятельности;
* вознаграждение - «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она должна поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения; имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;
* развитие - развитие высококачественных работников.

Представители гарвардской школы - М. Биер др. (Beer et al, 1984), разработали то, что П. Боксал (Boxall, 1992) называет Гарвардской схемой. Эта схема основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены: Когда генеральные директора выработают свою точку зрения на то, каким образом они хотят вовлекать работников в деятельность предприятия, как развивать их с помощью этого предприятия и каким образом теория и практика управления персоналом могут достичь этих целей. Как без основополагающей философии, так и без стратегического видения - которые могут быть обеспечены только генеральными директорами - УЧР, скорее всего, будет оставаться просто набором отдельных видов деятельности, каждый из которых руководствуется собственными традициями, выработанными на практике.

Биер и его коллеги считали, что «сегодня, из-за многих трудностей необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации». Эти трудности создали потребность в «некой долгосрочной перспективе управления людьми и во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты». Эти ученые первыми подчеркнули, что основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена. Они также заявили, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками — ее человеческими ресурсами».

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

* большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
* работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Гарвардская схема в том виде, как она была смоделирована Биером и др. П. Боксал (Boxall, 1992) считал, что преимуществами этой модели является то, что она:

* принимает во внимание интересы всех групп влияния;
* признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между интересами владельцев и работников, а также между различными группами интересов
* расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию работы и связанный с этим вопрос стиля руководства на нижнем уровне;
* признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии, предполагая объединение как аспектов, связанных с рынком и продукцией, так и социально-культурных аспектов;
* делает акцент на стратегическом выборе - эта модель не руководствуется ситуационным или связанным с окружением детерминизмом.

Р. Уолтон (Walton, 1985b), также из Гарварда, расширил эту концепцию, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия следующим образом: Новая модель УЧР составлена из правил, которые устанавливают взаимность отношений - общие цели, взаимное влияние, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Эта теория заключается в том, что политика взаимности ведет к приверженности, что, в свою очередь, дает как более высокие экономические показатели деятельности, так и лучшее развитие персонала.

Лучшая практическая модель или модель, дающая результаты, разработанная Уолтоном, делает акцент на приверженности и приводит аргументы в защиту процессов управления культурой для достижения контроля за ней.

Модель соответствия сосредоточена на достижении согласованности между предприятием и стратегией человеческими ресурсами.

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** Определить технологическую и полную трудоемкость единицы продукции, если объем производства продукции – 10 тонн в месяц. Производством продукции заняты 10 основных рабочих, 3 вспомогательных рабочих, управленческий персонал – 3 человека. Количество рабочих дней в месяце – 22. Время смены – 8 час. Какова будет трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления единицы продукции и всего выпуска?

***Задание 2.*** Проиллюстрировать на числовом примере, как можно повысить производительность труда в стоимостном выражении при неизменной численности персонала, неизменных затратах рабочего времени, при неизменной цене за единицу продукции для случая, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, общий объем производства которой также остается неизменным.

**Контрольные вопросы:**

1. Особенности обеспечения организации человеческими ресурсами
2. Модели соответствия человеческих ресурсов деятельности организации
3. Организационная эффективность обеспечения человеческими ресурсами

**Практическое занятие 10.**

**Тема 10.** Кадровая политика

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических формирования кадровой политики организации, в том числе в системе государственного и муниципального управления.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* особенности технологического обеспечения служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы) **Уметь:**
* осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы**) Владеть:**
* основами технологического обеспечения служебной деятельности специалистов

(по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы)

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

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

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

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

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

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

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

Существуют следующие виды кадровой политики.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий: пассивная кадровая политика; реактивная кадровая политика; превентивная кадровая политика; активная кадровая политика.
2. В зависимости от степени открытости и по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Кадровая политика – важное направление деятельности государства, учреждения, организации по проведению мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и совершенствование трудового потенциала общества.

Кадровая политика в органах государственной власти представляет собой «деятельность их руководителей, а также структурных подразделений по вопросам государственной гражданской службы и кадров, направленную на подбор, подготовку, повышение квалификации, профессиональный рост госслужащих, обеспечивающую качественное выполнение ими полномочий органов государственной власти.

Несмотря на методологическую схожесть процесса реализации кадровой политики в организациях, кадровая политика в системе государственной службы имеет некоторую специфику. Так приоритетными направлениями кадровой политики в системе государственной службы являются:

* формирование эффективного механизма подбора кадрового состава

государственных служащих и работы с ним;

* повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
* совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Реализация указанных приоритетных направлений предполагает решение ряда основных задач:

* управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;
* обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
* формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
* объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Кадровая политика как элемент государственного управления обладает определенной структурой, составляющей ее содержательную основу.

Цель кадровой политики в системе государственной гражданской службы заключается в формировании стабильного, высокопрофессионального кадрового потенциала в органах государственной власти, отвечающего современным запросам системы государственного управления и гражданского общества.

Задачи кадровой политики в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: формирование профессионального и ценностноориентированного корпуса государственных гражданских служащих, совершенствование нормативной правовой основы развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы, включая разработку и внедрение кадровых стратегий в органах государственной власти; совершенствование организации и проведения кадровых процедур в системе государственной гражданской службы и придание им характера стимулов для эффективной служебной деятельности, модернизация деятельности кадровых служб в органах государственной власти и создание органов по управлению государственной гражданской службой, внедрение инновационных кадровых технологий и процедур в системе государственной гражданской службы, повышение прозрачности кадровой политики в системе государственной гражданской службы и формирование механизмов обратной связи с институтами гражданского общества.

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** Составьте аналитическую записку о достоинствах и недостатках общераспространенной практики, когда федеральные и региональные управленческие команды формируются новыми высшими руководителями (министрами, губернаторами), что ведет к почти полной смене кадрового состава.

***Задание 2.*** Используя характеристики, приведенные в таблице 10.1, охарактеризуйте кадровую политику управления персоналом среднего российского государственного предприятия.

Таблица 10.1 – Характеристики организаций в области управления персоналом

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

**Контрольные вопросы:**

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

Литература 1,2, 3

**Практическое занятие 11 Тема 11.** Кадровое планирование.

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических умений кадрового планирования.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* цели, задачи, виды и особенности кадрового планирования **Уметь:**
* осуществлять кадровое планирование и мероприятия на направленные на его реализацию

**Владеть:**

* инструментарием оценкив кадровом планировании

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

**Теоретическая часть**: Направления кадрового планирования: разработка кадровой стратегии организации, в том числе создание условий для должностного роста и профессионального развития персонала и планирования необходимых условий труда, непосредственная работа по количественному и качественному укомплектованию организации работниками по каждой вакансии и в соответствующий период времени, развитие персонала с установлением потребностей каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

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

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

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

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** Рассмотрите ситуацию. Вас назначили начальником цеха. После реорганизации срочно необходимо заново укомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. Что из предложенных ниже вариантов будет наиболее оптимальным? Обоснуйте каждый пункт.

а) Возьметесь за дело сами, изучите списки и личные дела работников цеха,

предложите свой проект на собрании коллектива.

б) Предложите решить данный вопрос службе управления персоналом.

в) Предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите

группы по комплектованию новых бригад.

г) Определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите

этим людям подать свои предложения по составу бригад.

***Задание 2.*** Рассчитать годовое предложение рабочей силы на основании следующих данных: население города составляет 980 тыс. чел.; в качестве безработных зарегистрированы 14 тыс. чел., в течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. чел., из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. ранее не работавших человек; сальдо миграции трудовых ресурсов составляет 2 тыс. чел.

***Задание 3.*** Определить дополнительный спрос на рабочую силу на продолжении календарного года исходя из следующих данных: численность сотрудников в организациях города на начало года составляла 500 тыс. чел., плановая численность на конец года – 480 тыс. чел. За год с предприятий города было высвобождено 60 тыс. чел., из них 28 тыс. чел. были трудоустроены на тех же предприятиях.

***Задание 4.*** Определить изменение спроса, предложения, потенциальное трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в отрасли машиностроения города вследствие действия заказа на дополнительное производство машиностроительной продукции, рассчитанный на использование 1 тыс. чел. дополнительно, если первоначальный спрос и предложение на рабочих составляли, соответственно, 10 тыс. и 5 тыс. чел., из которых 2 тыс. чел. были трудоустроены.

**Контрольные вопросы:**

1. Что определяет направления кадрового планирования предприятия в персонале?
2. Каким образом определяются общая, дополнительная и текущая потребности в персонале?
3. Какие нормативно-методические документы, обеспечивают расчет потребности в персонале?
4. Виды кадрового планирования.

**Литература** 1,2,3

**Практическое занятие 12**

**Тема 12.** Планирование потребности в человеческих ресурсах.

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков использования подходов и методик в определении и планирования потребности в персонале.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

− технологии, принципы и методы определения количественной и качественной потребности в персонале; **Уметь:**

− применять технологии, принципы и методы планирования и прогнозирования потребности в персонале; **Владеть:**

− методами планирования и прогнозирования потребности в персонале.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** в управлении персоналом особое место занимает определение его потребности и рациональное планировании численности, при учете тенденций функционирования внешнего и внутреннего рынков труда. Потребность в рабочей силе на предприятиях определяется величиной спроса на изготовляемую продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является производным от готовых товаров и услуг, выпускаемых с помощью этих ресурсов, и характеризуется объемом и структурой общественных потребностей в рабочей силе, представленной на рынке труда и обеспеченным компенсационным пакетом. Необходимый профессионально-квалификационный состав работников формируется с учетом действующих на рынке труда законов спроса и предложения. Оптимальная численность персонала определяется точкой пересечения кривых спроса на рабочую силу со стороны работодателя и ее предложения на рынке труда.

**Теоретическая часть** Определение потребности в персонале осуществляется через процесс кадрового планирования. Кадровое планирование – это процесс обеспечения потребностей организации в персонале соответствующей квалификации и необходимом количестве в определенном временном периоде.

Определение потребности в персонале есть система комплексных действий, задачами которой является достижение заданных целей организации. Как правило, весь комплекс мер в первую очередь направлен на обеспеченность персоналом в достаточном количестве имеющихся вакантных мест на разные периоды времени. Во вторую очередь – на создание максимально эффективной системы подбора и обучения персонала.

Для определения потребности предприятия в персонале выясняется, под влиянием каких факторов она формируется. Так организация является открытой социальноэкономической системой, его потребности в персонале обусловлены, в первую очередь, стратегией развития предприятия, на которую влияет большое количество как внутренних, так и внешних факторов. Для каждой организации группа факторов внешней среды и их сила воздействия будет разной, что обуславливается спецификой деятельности, организационно-правовой формой, масштабами деятельности.

Вместе с тем можно выделить следующие факторы, оказывающие непосредственное влияние на определение потребности в персонале:

− рынок труда, где определяющей является совокупность факторов: демографическая ситуация, уровень безработицы, спрос и предложение на рынке труда в различных отраслях, качество работы учебных заведений в области подготовки специалистов, вовлеченность службы занятости в процессы по подготовке кадров и прочее;

− технологический прогресс, который активно развиваясь в современном мире, упрощает человеческий труд и приводит к изменению его содержания, что, в свою очередь, влечет необходимость переподготовки квалифицированных специалистов в изменяющихся условиях;

− изменения в законодательстве, которые предприятие учитывает в соответствии с современными требованиями в области занятости и охраны труда, поскольку именно эти две сферы непосредственно касаются деятельности персонала;

− кадровая политика конкурентов, так как регулярно изучаемая используемых конкурентами методов при работе с персоналом позволяет производить корректировку собственной кадровой политики.

Не маловажными являются внутриорганизационные факторы оказывающие влияние на определение потребности в персонале:

− цели организации выступают тем ориентиром, когда вся деятельность предприятия построена таким образом, чтобы достичь долгосрочных и краткосрочных целей (в данном случае определение потребности в работниках, основывается на стратегии развития организации в целом);

− финансовые ресурсы – в зависимости от финансовых возможностей предприятие может вырабатывать определенную кадровую политику.

− кадровый потенциал, который является ключевым фактором успешной реализации маркетингового плана, здесь оптимальное распределение персонала, а также возможность увидеть в каждом работнике потенциал и зону развития позволяют в максимально короткие сроки закрывать возникающие вакансии.

К направлениям изменений потребности предприятия в персонале может принадлежать:

− внутриорганизационная динамика рабочей силы, основанная на потребности в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнениями, уходом на пенсию, декретными отпусками, переходом на инвалидность и прочее;

− потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объема производства, простоями и др.;

− потребность в увеличении численности персонала, связанного с расширением производства.

Выделяется общая и дополнительная потребность в персонале. Общая потребность в персонале это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного выпуска продукции, объема работ или оказания услуг. Как правило, расчеты производятся отдельно по следующим категориям:

− рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

− рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

− ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

− обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное

расписание);

− руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости)

Дополнительная потребность это количество персонала, необходимое в планируемом периоде к уже имеющейся численности работников на начало периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

− развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

− частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов;

− возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет естественной убыли);

− вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персоналеосновывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, этапы разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала.

Качественная оценка потребности в персоналеучитывает ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В данном случае учитываются возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важный момент в оценке потребности в персонале – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: программа мероприятий по привлечению персонала; методы оценки кандидатов; расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; план-график реализации оценочных мероприятий; программы развития персонала; оценка затрат на осуществление программ развития персонала.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 чел. Определить коэффициент текучести кадров.

***Задание 2.*** Рассчитать коэффициент внутренней мобильности персонала, если за 1 год 167 работников сменили должности. Среднесписочная численность работников – 1507 работников.

***Задание 3.*** Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 чел. Определить списочное число работников.

***Задание 4.*** Явочная численность работников подразделения 300 чел., планируемые невыходы на работу по уважительным причинам – 10% от номинального фонда рабочего времени. Определить списочную численность работников.

***Задание 5.*** На основании данных табл. 4.1 рассчитать обеспеченность организации персоналом на конкретную дату. Предложить мероприятия по удовлетворению

потребности в персонале данной организации по каждой категории работников

Таблица 12.1 – Обеспеченность организации персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | По штатному | По табелю на | % обеспеченности |
|  | расписанию | постоянной основе |  |
| Руководители | 3 | 2 |  |
| Специалисты | 12 | 15 |  |
| Производственный персонал | 64 | 57 |  |
| Вспомогательный персонал | 11 | 9 |  |
| ИТОГО: | 90 | 83 |  |

***Задание 6.*** Рассчитайте величину нормы штучного (Тш), штучно-калькуляционного времени (Тш-к) и норму выработки в смену (Нв) в условиях серийного типа производства, если оперативное время (Топ) = 12 мин, норматив времени на отдых (Тотд) = 4% от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места (Тоб) = 6%. Подготовительно-заключительное время (Тпз) = 20 мин, количество деталей в партии (к) = 40 шт.

**Контрольные вопросы:**

1. Что определяет направления изменений потребности предприятия в персонале?
2. В чем заключаются особенности определения количественной потребности в персонале?
3. Какие параметры закладываются в определение качественной потребности в персонале?

**Литература: 1-7**

**Практическое занятие 13**

**Тема 13.** Нормативно-правовое сопровождение системы управления персоналом.

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний и выработка практических навыков использования нормативно-правового сопровождения системы управления персоналом.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

− основы организационных, информационно-технических, правовых приемов обеспечения действия системы управления человеческими ресурсами в организации; **Уметь:**

− применять организационные, информационно-технические и правовые приемы обеспечения действия системы управления человеческими ресурсами в организации; **Владеть:**

− нормативно-правой базой обеспечения действия системы управления человеческими ресурсами в организации.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это документы организационно-методического, организационнораспорядительного, организационного, технико-экономического, технического, нормативно-технического и экономического характера и нормативно-справочные сведения, содержащие нормы, правила, требования, методы и другие положения, используемые в процессе управления персоналом организации и утвержденные в установленном порядке руководством компании.

**Теоретическая часть:** Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит в организации разработки и применении нормативнометодических документов, а также введении совокупности норм и правил в систему управления персоналом. Основополагающими организационными документами для компаний являются устав и учредительный договор. Далее важным организационнораспорядительным документом в области управления человеческими ресурсами являются правила внутреннего трудового распорядка. Следующим значимым документом является коллективный договор. Прочие указанные ниже документы организационнометодического и методического характера регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: положение по формированию кадрового резерва в организации, положение по организации адаптации работников, положение по поддержанию благоприятного психологического климата и предотвращению конфликтов, положение по материальным компенсациям работникам, инструкции по соблюдению правил техники безопасности. Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение об отделе и должностная инструкция.

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

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

**Вопросы и задания**

***Задание 1.*** Выполните задания по оформлению трудовых книжек:

а) найдите ошибки в оформлении титульного листа трудовой книжки

Трудовая книжка ТК № 2072688

Фамилия Васильева\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имя Светлана\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отчество Дмитриевна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_17.2.81 г.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование н/высшее высшее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Профессия, специальность преподаватель истории\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата заполнения «\_1\_» \_\_\_\_сентября\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2011 г.

Подпись владельца книжки Подпись лица, ответственного за ведение трудовых книжек м.п.

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

в) найдите ошибки, допущенные в сведениях о работе

Сведения о работе ТК № 2072688

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  запис и | Дата | |  | Сведения о приеме на работу, переводе на другую работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона) | Наименование, дата и номер документа, на основании которого была  внесена запись |
| число | месяц | год |
| 1 | 2 | | | 3 | 4 |
| 1 | 12 | 11 | 04 | Принят на работу на должность преподавателя истории. | Пр. № 34 |
|  |  |  |  | М.П. Ректор университета Корницкий Л.Д. | от 10.11.04 г. |
| 2 | 30 | 08 | 2004  г. | Принят на работу на должность | Приказ № 96 |
|  |  |  |  | старшего лаборанта кафедры | от 30.08.2004. |
|  |  |  |  | «Военная подготовка» в порядке |  |
|  |  |  |  | перевода из Кубанского гос. |  |
|  |  |  |  | университета |  |
|  |  |  |  |  |  |
| 3 | 2 | 09 | 2004 | Переведен на должность | Приказ от |
|  |  |  |  | зам. директора МИПП по кадрам | 01.09.04 г. |
| 4 | 11 | 06 | 04 | Уволен по истечению срока | Приказ № 102 |
|  |  |  |  | трудового договора, пункт 2 | от 10.06.2004 |
|  |  |  |  | Ст. 77 Трудового кодекса РФ |  |
|  |  |  |  | М.П. Директор |  |
|  |  |  |  | Подпись работника |  |
| 5 | 7 | 12 | 2002 | Уволен за прогул, подпункт «а» | Приказ от |
|  |  |  |  | п. 6 ст. 81 ТК РФ | 05.12.02 г. |
| 6 | 10 | 05 | 2004 | Уволен за нарушение требований по | Пр. № 52 |
|  |  |  |  | охране труда, что повлекло за собой | от 6.05.04 |
|  |  |  |  | тяжкие последствия, подпункт «д» |  |
|  |  |  |  | пункта 6 ст. № 81 Труд. Кодекса |  |
|  |  |  |  | Российской Федерации |  |
|  |  |  |  | М.П. Ген. директор |  |
|  |  |  |  | Подпись работника |  |
| 7 | 25 | 10 | 2003 | Уволен в связи с призывом на военную службу, п. 1 статьи 83 ТК РФ | Приказ № 27 от 22.10.2003. |

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

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

**Контрольные вопросы:**

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

**Литература** 1-8

**Практическое занятие 14**

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

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний привлечения и отбора персонала в организацию и выработка навыков из применения.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

− теоретические подходы к привлечению и отбору персонала в организацию; **Уметь:**

− осуществлять мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников ; **Владеть:**

− методиками привлечения и отбора персонала в организацию.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** Привлечение персонала - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Процесс привлечения персонала начинается с кадрового планирования персонала (разрабатывается план человеческих ресурсов) и определения ключевых характеристик персонала (разработка требований к кандидатам на различные должности).

**Теоретическая часть:** До принятия организацией решения о приеме кандидата на работу к нему применяется процедура отбора

1. Предварительная отборочная беседа. Цель отборочной беседы – оценить внешний вид и определяющие личностные качества. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30 – 40% кандидатов от числа откликнувшихся.
2. Заполнение бланка анкеты. Эта ступень есть в каждой процедуре отбора независимо от типа организации. Количество пунктов анкеты должно быть оптимальным и они должны запрашивать наиболее значимую информацию (прошлая работа, основные достижения, склад ума).
3. Беседа по найму (интервью). Беседы могут проводиться по схеме (т. е. заранее готовятся вопросы), быть слабоформализованными, вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы). Полезно во время беседы задать претенденту на вакантную должность вопросы: чего он хочет добиться в карьере; что более для него важно – работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он продолжать повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удается ли сочетать личную и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей.
4. Тестирование – это источник данных о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека а также конкретные методы работы, которыми он уже владеет. В практике рекрутмента используются тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность, как: профессиональная подготовка, наклонности, интеллектуальный уровень, физические характеристики, личностные качества.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр (если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Как правило, медицинское заключение требуется от кандидатов на должности, предполагающие повышенную ответственность за других людей. К ним относятся: машинисты поездов, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы питания, государственные служащие и др.
7. Принятие решения о приеме. Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов.

**Вопросы и задания**

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

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

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

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

Возможные кандидатуры:

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

Обоснуйте свой выбор.

**Контрольные вопросы:**

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

**Практическое занятие 15**

**Тема 15.**  Деловая оценка и аттестация.

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний использования деловой оценки и аттестации персонала.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

− теоретические подходы к деловой оценке и аттестации персонала; **Уметь:**

− использовать методы деловая оценка и аттестация; **Владеть:**

− инструментарием деловой оценки и аттестации персонала.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы:** Система аттестации и деловой оценки персонала - важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

**Теоретическая часть:** Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям долж­ности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи:

* выбор места в организации и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
* разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника;
* определение степени соответствия заданным критериям оп­латы труда и установление ее величины.

Деловая оценка персонала решает ряд дополнительных задач:

* установление обратной связи с сотрудником по профессио­нальным, организационным и иным вопросам;
* удовлетворение потребности сотрудника в оценке собствен­ного труда и качественных характеристик.

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

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

Наиболее часто в практической деятельности применяются такие методы аттестации.

1. Рейтинговые методы предполагают, что работники получают оценку по заданным критериям с определенной шкалой.
2. Сравнительные методы предполагают сравнение сотрудников внутри какой-либо группы. При ранжировании составляется список где все сотрудники внутри какой-либо группы располагаются в соответствии с рейтинговой оценкой их деятельности, сначала в список вносятся работники, чья деятельность признана наилучшей и наихудшей. При парных сравнениях деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных, одному присваивается оценка «1», другому соответственно «0» далее считается общая сумма балов каждого сотрудника.
3. Письменные методы. Эссе – это подготовка сочинения с предложением направлений повышения эффективности деятельности организации. Метод критических ситуаций предполагает, что в течение периода, за который проводится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении в сложных или критических ситуациях.
4. Поведенческие рейтинговые шкалы BARS (Behaviorally anchored rating scales) содержат рейтинги и методы оценки поведения в различных ситуациях.
5. Управление по целям MBO (Management By Objectives) – в соответствии с данным методом достижение целей организации осуществляется через постановку целей каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого выполнения должностных обязанностей к осознанной работе, нацеленной на значимый для организации результат.
6. Метод «360», или круговой оценки, предполагает, что о работнике высказываются не только его непосредственный руководитель, но и подчиненные, коллеги, клиенты, а также сам сотрудник выставляет оценки себе по тем же критериям, что и сослуживцы.
7. Система грейдов – это метод оценки персонала, предполагающий выделение групп критериев, соответствующих требованиям к основным категориям работников и оценку персонала подразделений компании аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям.

**Вопросы и задания**

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

− 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

− 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

− 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

− 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

− 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

− 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

− 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для анализа:

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

**Контрольные вопросы:**

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

**Литература: 1-3**

**Практическое занятие 16**

**Тема 16.** Обучение и развитие человеческих ресурсов в органах государственного и муниципального управления.

**Цель занятия:** формирование знаний определяющие кадровые технологии в управлении профессиональным развитием государственных гражданских и муниципальных служащих

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* технологии проектирования организационных действий в части управления профессиональным развитием государственных гражданских и муниципальных служащих **Уметь:**
* проектировать организационных действия в части управления профессиональным развитием государственных гражданских и муниципальных служащих **Владеть:**
* способностью принимать участие в проектировании организационных действий в части управления профессиональным развитием государственных гражданских и муниципальных служащих

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы**: Развитие или обучение персонала в организации может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки. Успех проводимых административных реформ на всех уровнях управления напрямую обусловлен адекватным пониманием существа поставленных и решаемых целей и задач, реализуемых мероприятий. Это предполагает необходимость приведения кадровой составляющей органов управления в соответствие с требованиями модернизирующегося общества. От степени подготовленности и уровня квалификации государственных и муниципальных служащих зависит эффективность принимаемых ими управленческих решений и, как итог - исполнение запросов общества, реализация его интересов и целей.

**Теоретическая часть**: Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

Профессиональная переподготовка представляет такой вид дополнительного профессионального образования, который связан с приобретением служащим права на обеспечение исполнения новых полномочий в новой сфере деятельности. Переподготовка дает возможность служащему заниматься новым видом организационной деятельности в другом органе.

Стажировка является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования гражданского служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Стажировка выступает условием прохождения гражданской службы в одном и том же органе, однако данный вид дополнительного профессионального образования получается не в учебных заведениях, а в государственных органах и организациях.

Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка служащего осуществляются в течение всего периода прохождения им службы.

Основанием для направления служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку являются:

1. назначение на иную должность службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
2. включение служащего в кадровый резерв на конкурсной основе; 3) результаты аттестации служащего.

Повышение квалификации служащего осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации служащего осуществляются в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования.

Вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования устанавливаются представителем нанимателя в зависимости от группы и категории должности гражданской службы, замещаемой гражданским служащим, в порядке, определяемом Президентом Российской Федерации.

Прохождение служащим профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки подтверждается соответствующим документом государственного образца и является преимущественным основанием для включения служащего в кадровый резерв на конкурсной основе.

**Вопросы и задания:**

***Задание 1.*** К руководителю приходит подчиненный и говорит: «Почему меня не отправляют на повышение квалификации, я уже четыре года нигде не был. Направьте меня на профессиональную переподготовку». Руководитель отвечает: «На краткосрочные курсы я Вас, возможно, пошлю, а вот на переподготовку как служащего, занимающего должность гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты», относящейся к главной группе должностей, – считаю нецелесообразным». Вправе ли был руководитель дать такой ответ?

**Контрольные вопросы:**

1. Потребность в усилении инновационного содержания и прикладной направленности образовательных программ дополнительного профессионального образования.
2. Системный и компетентностный подходы к дополнительному профессиональному образованию.
3. Проблемы, связанные с подготовкой, профессиональной переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих.

**Практическое занятие 17**

**Тема 17.** Управление служебно-профессиональным продвижением. Кадровые перемещения и назначения.

**Цель занятия:** формирование практических навыков в области служебнопрофессионального перемещения персонала.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* принципы и правила к кадровым перемещениям и назначениям персонала в организации

**Уметь:**

* управлять служебно-профессиональным продвижением **Владеть:**
* способностью принимать участие в проектировании организационных действий в части управления профессиональным развитием государственных гражданских и муниципальных служащих

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

**Актуальность темы**: Служебно-профессиональное продвижение– это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующих развитию, как организации, так и личности.

**Теоретическая часть:** Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» – самый распространенный, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и практике до последнего времени фактически не использовался. Как правило, совпадение уже намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит нечасто, является, скорее, исключением, чем правилом. Системаслужебно-профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Вообще в практике управления различают два вида продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвижения линейных руководителей, как правило, предусматривает пять основных этапов.

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

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

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

1. Оценка жизненной ситуации
   1. Работа

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

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

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

* 1. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

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

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

* 1. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

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

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

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

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи? 1.5. Психологическое состояние Каково мое психическое состояние?

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

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

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

1. Постановка личных конечных целей карьеры
   1. Целями моей карьеры являются:

1)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* 1. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_\_г. самое позднее
  2. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?
  3. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?
  4. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

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

цели?

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

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

**Контрольные вопросы:**

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

**Литература:** 1-8

**Практическое занятие 18**

**Тема 18.** Мотивация и стимулирование труда в системе кадрового менеджмента.

**Цель занятия:** формирование теоретических знаний в области мотивации и стимулирования персонала и выработка практических навыков их применения.

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

В процессе изучения данной темы студенты должны:

**Знать:**

* основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации и групповой динамики **Уметь:**
* разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации

**Владеть:**

* современными теориями мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в органах государственного и муниципального управления

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

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

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

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

**Вопросы и задания**

***Задание 1.*** Государственному служащему на день рождения были подарены следующие подарки:

* Стильный usb-накопитель стоимостью 2800 рублей;
* Запонки стоимостью 3500 рублей; - Ежедневник стоимостью 1600 рублей; - Бутылка виски стоимостью 5000 рублей.

Может ли он принять эти подарки? Если государственный служащий не может принять вышеперечисленные подарки, то что с ними можно (нужно) сделать?

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

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника. **Контрольные вопросы:**

1. Мотивационные принципы организации труда.
2. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Их ранжирование по степени влияния на персонал.
3. Сущность содержательных теорий мотивации.
4. Особенности процессуальных теорий мотивации.
5. Система мотивации профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.
6. Содержательные и процессуальные теории мотивации: эффективность использования в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.
7. Правовые стимулы и ограничения в системе мотивации государственных и муниципальных служащих.

**Рекомендуемая литература Перечень основной литературы:**

1. Шапиро, С. А.<BR>&nbsp;&nbsp;&nbsp; Теоретические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 322 с. : ил., табл. - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2541-5, экземпляров неограниченно
2. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 561 с. - ISBN 5-238-00290-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464 - Кол-во экз. неограничено.
3. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин /

А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом,2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограниченно

**Перечень дополнительной литературы**

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-

02375-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039 - Кол-во экз. неограничено.

1. Тараненко, О.Н.<BR>&nbsp;&nbsp;&nbsp; Основы управления персоналом

Электронный ресурс : учебное пособие / О.Н. Тараненко. - Ставрополь : СевероКавказский федеральный университет, 2015. - 129 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. http://biblioclub.ru/., экземпляров неограничено

1. Теоретические аспекты регулирования социально-трудовых отношений : монография / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева, К.И. Фальковская, Ф.А. Умнов. -

Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 162 с. : табл. - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3678-7, экземпляров неограничено

1. Кузнецова, В. Б.<BR>&nbsp;&nbsp;&nbsp; Экономика управления персоналом и социология труда Электронный ресурс : Учебное пособие для вузов / В. Б. Кузнецова, В. К. Воробьев. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 226 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. -http://biblioclub.ru/. ISBN 978-5-7410-1357-1, экземпляров неограничено.

**Перечень учебно-методического обеспечения**

1.Методические указания по выполнению практических (семинарских) работ по дисциплине «Основы управления персоналом» для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 2021 - [Электронная версия]

2.Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Основы управления персоналом» для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 2021 - [Электронная версия]

МИНИCTEPCTBO НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к самостоятельной работе по дисциплине

**«Основы управления персоналом»** для студентов направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Ставрополь, 2021**

**Пояснительная записка**

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

− углубления и расширения теоретических знаний;

− систематизация и закрепление полученных теоретических знании и практических умений студентов;

− формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;

− развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

− формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

− развития исследовательских умений.

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

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

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

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

− расширенное изучение понятийного аппарата дисциплины;

− изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;

− работа над основной и дополнительной литературой;

− самоподготовка к практическим и другим видам занятий;

− подготовка контрольных работ (домашних заданий);

− самостоятельная работа студента в библиотеке; − изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;

− консультации преподавателя дисциплины.

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

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

*Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану*

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

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

*Работа над основной и дополнительной литературой*

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

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

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

*Самоподготовка к практическим занятиям*

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

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

Для достижения этой цели необходимо:

1. ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
2. осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
3. изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной

теме;

1. тщательно изучить лекционный материал;
2. ознакомиться с вопросами очередного практического занятия;
3. подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на практическое занятие вопросов.

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

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

*Самостоятельная работа студента в библиотеке*

Важным аспектом самостоятельной подготовки является работа с библиотечным фондом.

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

а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;

б) изучение книг, журналов, газет – в читальном зале;

в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;

г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников

библиотеки.

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

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

*Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет*

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

**Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы**

1. Назовите основные школы управления персоналом, их сущность и отличия.
2. В чем сущность системного подхода к управлению персоналом?
3. Охарактеризуйте функционально-целевую модель системы управления организацией. Укажите место в ней системы управления персоналом.
4. Какие функциональные подразделения по управлению персоналом сформировались в организации в рыночных условиях? Назовите их функции.
5. Назовите принципы управления персоналом, дайте их сущность.
6. В чем заключается взаимодействие административных, экономических и социальнопсихологических методов управления персоналом?
7. Каковы цели и задачи оргпроектирования системы управления персоналом?
8. Каково содержание стадий и этапов оргпроекта системы управления персоналом?
9. Каково содержание этапа технико-экономического обоснования необходимости совершенствования системы управления персоналом?
10. Назовите правила построения системы целей организации. Постройте «дерево целей» управления организацией.
11. В чем состоят цели работника и цели организации-работодателя? Их отличие и пути достижения компромисса.
12. Охарактеризуйте последовательность формирования функций управления персоналом в зависимости от целей организации.
13. В чем состоит процесс формирования организационной структуры системы управления персоналом и его нормативно-методическое обеспечение?
14. Раскройте понятие «стратегия управления персоналом организации». Что дает организации разработка стратегии управления персоналом?
15. В чем заключается сущность кадрового планирования организации? Назовите цели и задачи кадрового планирования.
16. Что такое кадровая политика организации и ее взаимосвязь с кадровым планированием?
17. В чем состоит сущность планирования потребности в персонале?
18. Назовите методы определения качественной и количественной потребности в персонале организации.
19. Что такое персонал - маркетинг?
20. Назовите основные направления маркетинговой деятельности в области персонала и охарактеризуйте функции подразделений, занимающихся этой деятельностью.
21. Какие внутренние и внешние источники привлечения персонала Вы знаете? Назовите их преимущества и недостатки.
22. В чем состоит сущность отбора персонала? Раскройте содержание этапов отбора.
23. Как организован процесс приема персонала в организацию?
24. Охарактеризуйте цели и сущность деловой оценки персонала.
25. Какие показатели деловой оценки при текущей периодической аттестации персонала Вы знаете?
26. В чем заключается сущность профориентации и адаптации персонала организации?
27. Какие функции выполняют подразделения по управлению профориентацией и адаптацией организации?
28. Что такое обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров?
29. Что такое обучение на рабочем месте и вне рабочего места, когда оно применяется?
30. Что такое деловая карьера? Ее виды.
31. Что такое карьерограмма?
32. Охарактеризуйте систему служебно-профессионального продвижения организации
33. Раскройте сущность понятия «кадровый резерв». Как организована работа с кадровым резервом в организации?
34. Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?
35. В чем заключается оценка деятельности подразделений аппарата управления?
36. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности деятельности кадровых служб?
37. Охарактеризуйте виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
38. В чем состоит сущность концепции государственной кадровой политики?
39. Дайте характеристику государственных органов управления трудовыми ресурсами.
40. Покажите взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами со службами управления персоналом организаций.

**Перечень заданий для самостоятельной контролируемой работы**

1. На основании организационной структуры реально действующего органа власти разработать функционально – целевую модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Оформить в виде доклада.
2. Составить план мероприятий по введению в должность.
3. Построить типовое «дерево целей» управления персоналом.
4. Разработать должностную инструкцию.
5. Изучить кадровую политику.
6. Разработать личностную спецификацию.
7. Разработать форму Анкеты кандидата на вакантную должность.
8. Составить резюме (сокращенное, развернутое).

**Тематика докладов**

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

**4. Рекомендуемая литература Основная:**

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 288 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>(15.12.2014).

1. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 309 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-6559-9 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>(15.12.2014).

**Дополнительная:**

1. Незоренко, Т.К. Управление персоналом / Т.К. Незоренко. - М. : Лаборатория книги,

2010. - 92 с. ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88748(](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88748)15.12.2014).

1. Плеханов, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. - 184 с. - ISBN 978-5-9585-0410-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144364>(15.12.2014).
2. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендер. - М. : ЮнитиДана, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>(15.12.2014).

1. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. - Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2013. - 372 с. - ISBN 978-5-87203-329-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144968>(15.12.2014).

**Интернет-ресурсы:**

1. http://www.president.kremlin.ru (Официальный сайт Президента РФ).
2. http://www.www.rsnet.ru (Сайт государственных органов власти РФ).
3. http://www.rostrud.info (Сайт Федеральной службы по труду и занятости).
4. http://www.vcug.ru (Сайт всероссийского центра уровня жизни).
5. http://www.e-xecutive.ru (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
6. http://www.aup.ru (Сайт административно-управленческого портала).
7. http://www.kodeks.net (Сайт нормативно-правовой базы данных).
8. http://www.ilo.ru (Сайт международной организации труда).
9. http://www.hrmguide.net (Сайт международного портала по управлению персоналом).
10. http://www.atkinson.yorku.ca (Сайт научных исследований в области управления персоналом).

**Методическая:**

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