

Бюджетное учреждение профессионального образования Ханты-Мансийского  
автономного округа – Югры  
«Нижневартровский социально-гуманитарный колледж»

А. М. Иголкина

## **«Управление персоналом»**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по выполнению домашних самостоятельных работ для экономических специальностей**

г.Нижневартовск

#### **Пояснительная записка**

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами.

Управление персоналом, как социальная функция, т.о. явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организации, между руководителем и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации. Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы.

Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления. Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то финансовые, материальные или человеческие. Управление человеческими ресурсами - это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Составляющими элементами процесса управления является назначенная (подобранная самостоятельно) группа специалистов, целью деятельности которой является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами: определяются перспективные ориентиры использования персонала, его обновления и совершенствование, развитие мотивации.

**В результате изучения обучающийся должен:**

- **иметь практический опыт:** подбора и расстановки персонала; оформления и разработки кадровой документации; разработки и проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников; организации повышения квалификации и обучения персонала; оценки профессиональной компетентности работников гостиницы;

- **уметь:** планировать качественные и количественные потребности гостиницы в кадрах; осуществлять подбор персонала; оформлять необходимую кадровую документацию; интерпретировать результаты изучения индивидуальных особенностей сотрудников; выбирать программу обучения, повышения квалификации; разрабатывать процедуру аттестации и критерии оценки деятельности персонала;

- **знать:** цели, задачи и практические подходы к организации работы персонала современной гостиницы; методику определения потребности в трудовых ресурсах; источники и способы привлечения персонала; методы и технологию отбора и найма персонала в гостиницу; критерии оценки кандидатов; правила оформления основных документов, регламентирующих работу персонала; производственные стандарты работы различных служб гостиницы; содержание процесса адаптации в гостинице; роль корпоративной культуры в организации работы персонала гостиницы; основные формы обучения в гостинице; особенности работы с кадровым резервом гостиницы; понятие, алгоритм,

виды и критерии аттестации персонала гостиницы; виды карьерных перемещений в гостинице.

### **Цель программы:**

Целью учебной программы является формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом

### **В результате изучения дисциплины обучающийся должен:**

#### **- уметь:**

- адаптироваться в коллективе и поддерживать в нем благоприятный психологический климат;
- использовать методы научного познания в исследовательской деятельности;
- проводить маркетинговые исследования, осуществлять поиск, сбор, обработку и анализ маркетинговой информации в сфере профессиональной деятельности;
- организовывать деятельность по обеспечению потребностей человека в услугах.

#### **- знать:**

- организационную структуру службы управления персоналом;
- общие принципы управления персоналом;
- принципы организации кадровой работы;
- психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;

### **Федеральный компонент государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности**

Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; персонал предприятия как объект управления; принципы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; подбор персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала, планирование деловой карьеры; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом

## **Содержание учебной дисциплины**

### **Тема 1. Эволюция взглядов и методов работы с персоналом**

Научные школы управления о работе с персоналом:

- «Классическая школа» (Тейлор, Вебер, Форд) -рационализация управления персоналом
- «Эмпирическая школа» (П. Дракер, Л.Ньюмен)- профессионализм – основа управления

- Школа «Социальных систем» (Д.Марч, Г.Саймон) - человек как фактор организационной системы
- Школа «Человеческих отношений» (Э. Мэйо, Д. Мактрегор) - использование методов психологического и социального воздействия.

Новые направления в теории управления и их отношение к трудовым ресурсам.  
Современный этап – эволюция взглядов на человеческий фактор управления.

### **Методические рекомендации:**

#### **«Классическая школа»**

Родоначальником считается Ф.Тейлор. Последователями Ф.Тейлора были Л. Гьюлик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Д. Аллен, А. Файоль, Л.Ф. Урвик, М. Фоллетт, Р.Шептон.

Представители этой школы рассматривали организацию как, формальную, закрытую систему, никак не связанную с внешней средой.

Классическая школа способствовала зарождению «научного управления». К недостаткам классической школы следует отнести недооценку человеческого фактора, упрощенное представление о мотивах человеческого поведения

#### **«Новая школа науки управления»**

Общеметодологические концепции системного подхода разработаны Л. Берталанти, А. Рапопортом, К. Боулдингом. Внутри этой школы можно выделить несколько направлений: исследование операций, общая теория систем, эконометрика

«Новая школа» базируется на системном изучении процессов принятия решения с применением математических методов и новейших технических средств, включая ЭВМ. С помощью этих методов школа стремится достичь повышения рациональности решений.

#### **Школа «Социальных систем»**

Духовным отцом школы «социальных систем» является Честер Барнард. Другим видным представителем этой школы является Герберт Саймонс – профессор Технологического института Карнеги, который считается научным центром школы «социальных систем». С этим центром связаны имена таких ученых как профессора Игорь Ансофф, Ричард Сайерт, Джеймс Марч.

Теоретики этой школы рассматривают организацию как систему, единое целое. К вопросам организации управления они подходят с позиции системного подхода. Они изучают основные составляющие элементы системы и их влияние друг на друга и на систему в целом. Кроме того, они исследуют влияние значительного числа переменных факторов на организацию как систему управления и на ее цели

#### **Школа «Человеческих отношений»**

Наиболее яркими представителями этой школы являются Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкарт, К. Арджирис, Д. Мактрегор и др. Представители этой школы основное внимание уделяли изучению групповых отношений и групповых норм, психологическим мотивам поведения людей, проблемам «конфликта и сотрудничества», «неформальной организации», «коммуникационных барьеров»

#### **«Эмпирическая школа»**

Важные исследования, основанные на изучении практического опыта, проводились такими учеными как П.Ф. Друкер, Г. Дэвис, Х. Дейл и др.

Ученые, придерживающиеся в своих исследованиях «эмпирического подхода», являются в большинстве крупными менеджерами и непосредственно связаны с

корпорациями. Среди представителей этой школы много экономистов, социологов, психологов, инженеров, успешно сочетающих теоретические исследования с практической деятельностью на предприятиях. Некоторые из них возглавляют крупные предприятия.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Укажите основные отличия научного подхода к управлению персоналом различных школ управления.
2. Что определило необходимость новых подходов к управлению персоналом в 80-90-х годах?

#### **Требования к знаниям:**

- Научные школы управления о работе с персоналом

#### **Требования к умениям:**

- Ориентироваться в научных школах управления персоналом

### **Тема 2. Принципы и методы управления персоналом**

Существует две группы принципов управления персоналом:

- Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (обусловленности функций управления персоналом целям производства, экономичности, комплексности, оперативности, простоты, научности и т.д.)
- Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (концентрации, специализации, ритмичности, адаптивности и т.д.)

#### **Методические рекомендации:**

Необходимо отметить, что все принципы построения системы управления персоналом реализуется во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Особое внимание следует уделить принципу демократизации управления. Этот принцип очень актуален на современном этапе развития общества в целом и менеджмента в частности. Необходимость в демократизации управления в современных условиях обусловлена, во первых, ростом культурного и образовательного уровня населения, во вторых, ростом числа собственников (система участия в прибылях предполагает передачу работникам части акций предприятия).

Методы управления персоналом аналогичны основным методам менеджмента (в определенной степени это одно и то же):

- административные (организационные)
- экономические
- социально- психологические

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите принципы формирования системы управления персоналом
2. Перечислите принципы развития системы управления персоналом
3. Объясните необходимость демократизации управления в современных условиях

4. Приведите примеры организационных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом

**Требования к знаниям:**

- Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом
- Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

**Требования к умениям:**

- Применять различные методы управления персоналом

### **Тема 3. Концепция управления персоналом в организации**

Сложившаяся организационная структура управления персоналом организации. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации в современных условиях и их основные функции. Нормы управляемости. Делегирование полномочий.

#### **Методические рекомендации:**

До последнего времени в нашей стране отсутствовало само понятие «управление персоналом» и основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является и до настоящего времени отдел кадров.

#### **Состав функциональных подсистем управления персоналом**

В состав функциональных подсистем

- Подсистема условий труда
- Подсистема трудовых отношений
- Подсистема оформления и учета кадров
- Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала
- Подсистема развития кадров
- Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда
- Подсистема юридических услуг
- Подсистема развития социальной инфраструктуры
- Подсистема разработки организационных структур управления.

#### **Нормы управляемости**

Определение нормы управляемости одна из важных проблем управления. На норму управляемости могут оказывать влияние такие факторы, как квалификация персонала, расположение сотрудников (в одной комнате, в разных помещениях и областях), наличие помощников и заместителей, наличие секретаря, динамичность и характер менеджера, степень необходимой координации и контроля.

#### **Делегирование полномочий**

Делегирование полномочий – передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирующее полномочий подчиненным со стороны руководителя).

Рассматривая вопрос делегирования полномочий, надо отметить его положительные стороны: оно освобождает руководителя от различных операций, является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, положительно влияет на мотивацию сотрудников.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Нарисуйте традиционную организационную структуру управления персоналом
2. Что представляет собой современная система управления персоналом?
3. Что такое норма управляемости? Как она рассчитывается?
4. Дайте определение делегированию полномочий. Какими методами оно производится?

### **Требования к знаниям:**

- Сложившаяся организационная структура управления персоналом организации.
- Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации в современных условиях и их основные функции.
- Нормы управляемости.
- Делегирование полномочий

### **Требования к умениям:**

- Определение нормы управляемости
- Применение делегирования полномочий

## **Тема 4. Формирование персонала**

Понятие персонала. Основные виды персонала. Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор персонала. Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.

### **Методические рекомендации:**

#### **Персонал**

- Личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы.

#### **Основные виды персонала**

Персонал в промышленности подразделяется на две большие группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал. К ППП относятся все работники, занятые непосредственно в производстве, к непромышленному персоналу – занятые в непромышленных хозяйствах и организациях. ППП включает рабочих основных и вспомогательных, руководителей, специалистов, служащих, младший обслуживающий персонал (МОП), охрану и учеников.

#### **Процесс планирования трудовых ресурсов**

- Оценка наличия ресурсов
- Оценка будущих потребностей
- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей

#### **Набор персонала**

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- Где искать потенциальных работников (источники)?
- Как известить заявителей об имеющихся рабочих местах(методы)?

Имеются два возможных источника набора:

- Внутренний (из работников предприятия)
- Внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием)

### **Отбор кадров**

Отбор кадров состоит в том, что руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на следующих факторах:

- Образование кандидата
- Уровень его профессиональных навыков
- Опыт предшествующей работы
- Личные качества

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Перечислите основные этапы формирования персонала
2. Что представляет собой планирование потребности в трудовых ресурсах?
3. Расскажите об источниках и методах набора персонала
4. Что такое отбор кадров? Какими методами он производится?

#### **Требования к знаниям:**

- Понятие персонала.
- Основные виды персонала.
- Планирование потребности в трудовых ресурсах.
- Набор персонала.
- Отбор кадров.
- Определение заработной платы и льгот

#### **Требования к умениям:**

- Оценивать потребности в персонале
- Проводить набор персонала
- Проводить собеседование
- Оценивать личные качества кандидатов

### **Тема 5. Развитие трудовых ресурсов**

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Подготовка кадров. Оценка результатов деятельности. Подготовка руководящих кадров. Управление продвижением по службе.

#### **Методические рекомендации:**

##### **Методы, используемые для развития потенциала рабочей силы**

- Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе
- Подготовка кадров (программа систематического обучения)
- Оценка результатов деятельности
- Подготовка руководящих кадров
- Управление продвижением по службе

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые



рамки. Эдгар Шейн определяет социальную адаптацию как «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях». Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Руководство должно проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе, получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда.

Наиболее обобщающим показателем эффективности труда служит производительность труда. В общем виде производительность труда означает результат работы в том или ином измерении выработки ( количество произведенной продукции) (П) при определенных затратах труда (Т)

$$ПТ = П/Т$$

### **Виды производительности труда**

Различают три вида производительности труда в зависимости от уровня общественного производства:

- Индивидуальная
- Коллективная
- Общественная

### **Методы определения производительности труда**

В зависимости от того, в каких единицах измеряют объем вырабатываемой продукции, различают следующие методы определения производительности труда:

- Натуральный
- Условно-натуральный
- Трудовой
- Стоимостной

### **Факторы роста производительности труда**

Факторами роста производительности труда называются движущие силы или причины, под влиянием которых она изменяется.

Эти факторы можно объединить в три группы:

- Материально-технические
- Социально-экономические
- Организационные

Обучение руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации.

Развивая программы по подготовке руководящих кадров, многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Официальная программа управления продвижением по службе дает возможность людям воспринимать их работу в организации как «серию

перемещений» по различным должностям, способствующих развитию как организации, так и личности.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Расскажите о социальной адаптации и подготовке кадров
  2. Какие основные функции выполняет оценка результатов деятельности работников?
  3. Перечислите методы подготовки руководящих кадров в организации
- Требования к знаниям:**
- Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.
  - Подготовка кадров.
  - Оценка результатов деятельности.
  - Подготовка руководящих кадров.
  - Управление продвижением по службе
- Требования к умениям:**
- Использовать различные методы для развития потенциала рабочей силы
  - Применять различные методы для определения производительности труда
  - Применять различные методы подготовки руководящих кадров в организации

### Тема 6. Повышение качества трудовой жизни

Удовлетворение работника своим трудом. Совершенствование организации труда. Нормирование труда.

#### Методические рекомендации:

#### Качество трудовой жизни

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей.

Программа включает:

- Децентрализацию власти
- Участие в вопросах руководства
- Обучение и подготовку руководящих кадров
- Программы управления продвижением по службе
- Обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе

Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

#### Научная организация труда

Научная организация труда основывается на новейших достижениях науки и передового опыта, позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствует сохранению здоровья человека

#### Сущность и задачи нормирования труда

Сущность нормирования труда состоит в определении необходимых затрат времени на производство продукции или выполнение работы в запроектированных организационно - технических условиях. Следует изучить затраты рабочего времени, которые включают:

Время работы:

- Подготовительно-заключительное время
- Оперативное время
- Время на обслуживание рабочего места
- Случайная работа

Время перерывов:

- Регламентированные перерывы на отдых и личные надобности
- Время нерегламентированных перерывов, вызванных различными организационно- техническими недостатками
- Время нерегламентированных перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины

В зависимости от цели наблюдения, особенностей производства и числа изучаемых объектов различают следующие виды наблюдений за затратами рабочего времени: хронометраж, фотография использования времени.

В работе применяют следующие виды норм труда: времени, выработки, обслуживания, численности и управляемости.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что входит в понятие качества трудовой жизни?
2. Дайте определение и на конкретных примерах раскройте значение понятий объема и содержания работы
3. Раскройте экономический смысл норм труда
4. В чем различие между основными методами наблюдения за рабочим временем: хронометражем и фотографией использования времени?

**Требования к знаниям:**

- Удовлетворение работника своим трудом.
- Совершенствование организации труда.
- Нормирование труда

**Требования к умениям:**

- Определять качество трудовой жизни
- Определять затраты рабочего времени на выполнение работ

### Тема 7. Оплата труда персонала

Принципы организации заработной платы. Формы и системы оплаты труда. Премирование работников, системы предоставления дополнительных льгот.

**Методические рекомендации:**

**Заработная плата**

- Денежное вознаграждение за труд; Часть стоимости созданного трудом продукта, дохода от его продажи, выдаваемая работнику предприятием, учреждением, в котором он работает, ли другим нанимателем.

Величина заработной платы устанавливается в виде должностного оклада, либо по тарифной сетке (ставке), либо в соответствии с контрактом, но не может быть ниже уровня установленной законом минимальной заработной платы.

Верхний предел заработной платы в условиях экономики рыночного типа обычно не ограничивается.

### **Основные принципы заработной платы**

- Необходимость повышения жизненного уровня работников
- Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы
- Учет различий в квалификации работников, в условиях их труда
- Районное регулирование заработной платы
- Материальная заинтересованность работников в результатах труда

### **Формы оплаты труда**

В РФ применяются две основные системы организации заработной платы:

- Тарифная система – представляет собой совокупность нормативов, определяющих уровень оплаты труда в зависимости от его сложности и условий. Основными элементами тарифной системы являются тарифная сетка, тарифная ставка и тарифно-квалификационный справочник.
- Система должностных окладов предусматривает установление соответствия между размером заработной платы и занимаемой должностью. Может быть предусмотрена система надбавок к должностным окладам за работу во вредных и особо вредных условиях труда, в вечернее и ночное время, за ученую степень и т.п.

### **Системы оплаты труда**

Системы оплаты труда могут быть разными, но есть только две основные формы оплаты труда:

- Повременная оплата труда – форма оплаты труда, в основе которой лежит принцип зависимости величины заработной платы от количества рабочего времени, отработанных часов. Заработная плата определяется умножением количества отработанных часов на часовую тарифную ставку оплаты труда, установленную для данной категории работников.
- Сдельная оплата труда - форма оплаты труда работников, при которой их заработная плата устанавливается в соответствии с количеством произведенной работником продукции заданного качества. При этом за каждую единицу продукции выплачивается определенная сумма денег. Часто развитие такой формы оплаты труда состоит в увеличении расценок, если количество произведенной работником продукции превосходит заранее установленный уровень. Такая форма оплаты носит название сдельно-прогрессивной.

### **Премирование работников**

- Это форма оплаты по труду, при которой за выполнение определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение сверх установленной заработной платы. Предприятия и организации сами разрабатывают и утверждают порядок премирования своих работников. Премия устанавливается, как правило, в виде заранее определенной части основного заработка.

### **Система предоставления дополнительных льгот**

Помимо заработной платы и премии организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Традиционный подход к предоставлению

дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Но исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от следующих факторов:

- Возраста
- Семейного положения
- Размера семьи и т.д.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое заработная плата?
2. Раскройте смысл тарифной системы оплаты труда и системы должностных окладов
3. Дайте понятие повременной и сдельной форм оплаты труда и их разновидностей
4. В чем суть современного подхода к построению системы распределения дополнительных льгот?

#### **Требования к знаниям:**

- Принципы организации заработной платы.
- Формы и системы оплаты труда.
- Премирование работников, системы предоставления дополнительных льгот

#### **Требования к умениям:**

- Ориентироваться в различных формах и системах оплаты труда

### **Тема 8. Формы трудовых отношений.**

#### **Коллективные соглашения по труду и занятости.**

Формы трудовых отношений и их характеристика. Коллективные соглашения по труду и занятости. Типы социальных отношений в организации. Социальное партнерство.

#### **Методические рекомендации:**

#### **Основные формы трудовых отношений**

- Бессрочный (срочный) трудовой договор
- Гражданско-правовой договор подряд
- Контракт

Контракт сочетает в себе черты первых двух форм трудовых отношений. Предмет контракта – выполнение определенных должностных функций и, в отличие от трудового договора с ориентацией на эффективность труда, достижение конечных результатов. В отличие от трудового договора контракт предоставляет работнику право на основе переговоров улучшить свое положение по сравнению с гарантированным законодательством.

#### **Коллективное соглашение по труду и занятости**

Коллективное соглашение по труду и занятости – фундамент отношений между работником, работодателем и государством, их правовая организация. Основой этих соглашений являются законодательные нормы.

- Генеральное соглашение определяет наиболее общие принципы социально-экономической политики на федеральном уровне субъекта Федерации, заключается

между тремя сторонами (объединение профсоюзов, объединение работодателей и правительство РФ или субъекта РФ)

- Отраслевое соглашение (тоже на уровне отрасли)
- Специальное соглашение (на уровне региона)
- Коллективный договор заключается на уровне предприятия между работниками (профсоюзом) и работодателем. Срок его действия от 1 до 3-х лет.

### **Типы социальных соглашений**

Существует два типа отношений в организации:

- Конструктивные, способствующие успешной деятельности организации. Конструктивное взаимодействие может быть основано на авторитете руководителей, системе пожизненного найма, высоком уровне доходов, рациональном стиле управления, психологической атмосфере в коллективе.
- Неконструктивные, мешающие успешной деятельности организации. Неконструктивные отношения основаны на различиях людей, таких, как национальность, семейное положение, отношение к религии и т. П., но сами по себе различия необязательно ведут к таким взаимоотношениям.

### **Социальное партнерство**

Социальное партнерство – это идеология, формы и методы согласования партнеров из различных социальных групп для обеспечения их конструктивного взаимодействия.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Дайте характеристику основным формам трудовых отношений.
2. Что такое социальное партнерство? История его развития и основные формы
3. Особенности контрактной формы трудовых отношений

### **Требования к знаниям:**

- Формы трудовых отношений и их характеристика.
- Коллективные соглашения по труду и занятости.
- Типы социальных отношений в организации.
- Социальное партнерство

### **Требования к умениям:**

- Ориентироваться в формах трудовых отношений

## **Тема 9. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением в организации**

Понятие и этапы карьеры. Управление карьерой. Система служебно-профессионального продвижения. Работа с кадровым резервом.

### **Методические рекомендации:**

#### **Управление человеческими ресурсами**

Целенаправленный процесс подбора, обучения, развития, оценки и повышения по службе сотрудников, квалификация которых наиболее соответствует выполнению стратегических задач компании

## Изменение функции и практики УЧР по сравнению с традиционным управлением кадрами

### ■ Управление кадрами

1. Вертикальное управление «Кадры» - отдельная центральная функция. Линейные руководители управляют трудом
2. Планирование кадров – на основе производственного задания как реакция на него
3. Цель – обеспечение наличия нужных людей в местах, в нужное время Кадры – фактор производства
4. Политика – достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами

### ■ Управление человеческими ресурсами

1. Горизонтальное управление «Кадровая» функция – децентрализованная. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджеру.
2. Планирование человеческих ресурсов – интегрированное планирование.
3. Цель – совмещение ЧР, их квалификации и творческого потенциала с целями и стратегией компании. ЧР – часть инвестиций.
4. Политика – развитие целостной корпоративной культуры, баланс текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

## Изменение задач, стоящих перед УЧР

### ■ Традиционные задачи

Наем рабочей силы  
Оценка содержательных характеристик труда  
Аттестация. Распределение премий  
Повышение квалификации

### ■ Задачи УЧР в будущем

Создание новых организационных структур  
Подбор людей, подходящих к стратегии и культуре организации  
Проектирование и реализация системы мотивации  
Развитие участия и партнерства

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение «карьеры» и «служебно-профессионального продвижения». В чем их отличие?
2. В чем состоят цели и задачи управления карьерой?
3. Опишите систему работы с кадровым резервом в России  
**Требования к знаниям:**
  - Понятие и этапы карьеры.
  - Управление карьерой.
  - Система служебно-профессионального продвижения.
  - Работа с кадровым резервом**Требования к умениям:**
  - Планировать служебно-профессиональное продвижение
  - Работать с кадровым резервом

## Тема 10. Совершенствование управления человеческими

## **ресурсами – основной фактор повышения конкурентоспособности**

Влияние структурных изменений на практику управления. Управление человеческими ресурсами (УЧР) как более высокая стадия работы с людьми по сравнению с управлением кадрами. Функции УЧР. Принципы и перспективы УЧР.

### **Методические рекомендации:**

#### **Карьера**

- Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

- Этапы карьеры:

- Предварительный этап (учеба в школе, высшее образование)
- Этап становления (освоение профессии)
- Этап продвижения (рост квалификации, передвижение по службе)
- Этап сохранения (закрепление достигнутых результатов, передача опыта)
- Этап завершения (подготовка к уходу на пенсию)
- Пенсионный этап (самовыражение в других видах деятельности)

#### **Система служебно-профессионального продвижения**

- Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

- Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней: должностей, рабочих мест, положений в коллективе.

#### **Работа с кадровым резервом**

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность, особенно руководящую, используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Какое влияние оказывают структурные изменения, происходящие при переходе к рынку, на функции управления персоналом?
2. Назовите основные отличия УЧР и управления кадрами

#### **Требования к знаниям:**

- Влияние структурных изменений на практику управления.
- Управление человеческими ресурсами (УЧР) как более высокая стадия работы с людьми по сравнению с управлением кадрами.
- Функции УЧР.
- Принципы и перспективы УЧР



## **Требования к умениям:**

– Планировать карьерный рост

## **Тема 11. Опыт управления персоналом в США и Японии**

Особенности систем обучения кадров. Система служебного продвижения. Аттестация кадров. Программы управления карьерой. Ротация – вертикальное и горизонтальное перемещение. Внутрифирменные программы работы с персоналом.

### **Методические рекомендации:**

#### **Сравнительный анализ японской и американской модели менеджмента**

- Философия фирмы
- Цели фирмы
- Организационная структура управления
- Наем и кадровая политика
- Организация производства и труда
- Стимулирование работников
- Внутрифирменное планирование
- Финансовая политика

#### **Философия фирмы**

- Японская модель  
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»
- Американская модель  
Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих

#### **Цели фирмы**

- Японская модель  
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы
- Американская модель  
Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков

#### **Организационная структура управления**

- Японская модель  
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений.  
Высокая роль функциональных служб в штаб-квартирах.  
Использование проектных структур управления
- Американская модель  
Корпорация состоит из автономных отделений  
Использование матричных структур управления

#### **Наем и кадровая политика**

- Японская модель  
Широко используется труд выпускников вузов и школ  
Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства  
Продвижение по службе с учетом выслуги лет  
Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнивающая зарплата)

#### ■ Американская модель

Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др.

Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру

При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность

Индивидуальная оценка и аттестация работников

Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника

### **Организация производства и труда**

#### ■ Японская модель

Основное внимание уделяется цеху – низовому звену производства

Используется система «точно вовремя» (Канбан) без создания запасов и межоперационных заделов

Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы

Обязанности между работниками строго не распределены

Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз – «действуй по обстановке»

#### ■ Американская модель

Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой

Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций

Ставки заработной платы строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации

Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда

### **Стимулирование работников**

#### ■ Японская модель

При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)

Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др.

#### ■ Американская модель

Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы

### **Внутрифирменное планирование**

#### ■ Японская модель

Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10-15 лет.

Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков.

#### ■ Американская модель

Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течении года

По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры» (СХЦ)

### **Финансовая политика**

#### ■ Японская модель

Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно

Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования

Широкое привлечение заемных средств

#### ■ Американская модель

Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями

Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций

Самофинансирование корпораций

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. В чем, на Ваш взгляд, различие американской и японской системы управления персоналом?
2. Как влияет ротация кадров на эффективность работы персонала?

#### **Требования к знаниям:**

- Особенности систем обучения кадров.
- Система служебного продвижения.
- Аттестация кадров.
- Программы управления карьерой.
- Ротация – вертикальное и горизонтальное перемещение.
- Внутрифирменные программы работы с персоналом

#### **Требования к умениям:**

- Проводить сравнительный анализ японской и американской модели менеджмента по различным критериям

### **Перечень тем рефератов для самостоятельной подготовки**

1. Сущность понятия «человеческий фактор».
2. Основные парадигмы в кадровом менеджменте.
3. Содержание доктрины контрактации индивидуальной ответственности.
4. Основная задача управления персоналом.
5. Основные закономерности эволюции концепции управления человеческими ресурсами.
6. Цели управления персоналом.
7. Основные принципы концепции использования трудовыми ресурсами.
8. Факторы, влияющие на управление персоналом.
9. Принципы научного управления персоналом.

10. Основные тенденции миграции международных трудовых ресурсов.
11. Разновидности контактных групп
12. Условия формирования трудового коллектива.
13. Теория конфликта
14. Основные правила, позволяющие выйти из конфликтной ситуации.
15. Процесс подбора кадров.
16. Факторы влияют на расстановку кадров в коллективе.
17. Основные черты ролевой культуры
18. Методы, используемые для изучения социально-психологических отношений в коллективе.
19. Типов руководителя с точки зрения отношению к коллективу.
20. Западную и восточную корпоративная культура.
21. Основные характеристики корпоративных культур.
22. Национальные особенности принятия управленческих решений.
23. Особенности организационной культуры кризисных предприятий.
24. Основные методы расчета стоимости человеческого капитала компании.
25. Экономическая и административная мотивация.
26. Теория справедливости.
27. Основные принципы построения системы мотивации.

### **Перечень литературы и средств обучения**

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. – М.: Финансы и статистика, 2006
2. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Проспект: Велби, 2007.
3. Антонов В.Г. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2009
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом 8-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2010. - 224 с.
5. Дуракова И.Б., Полякова О.Н., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Стадниченко Л.И., Зайцев Л.Г. Организационное поведение. – М.: Магистр, 2008 .
6. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой. – М.: Академия, 2007.
7. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2007.
8. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект пресс, 2006. – 416 с.
9. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2007. – 624 с.
10. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007.
11. Талтынов С.М., Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник М.: Инфра, 2010. - 570 с.
12. Талтынов С.М. Управление персоналом. Выпуск 7. Практикум: деловые игры, ситуации, тесты. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2008. - 66 с
13. <http://www.aup.ru/books/m152/>
14. [http://www.gaudeamus.omskcity.com/PDF\\_library\\_economic\\_plus\\_10.html](http://www.gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_10.html)
15. <http://www.kdelo.ru>
16. <http://www.hrm.ru>
17. <http://www.kadrovik.ru>
18. <http://www.hr-zone.net>
19. <http://www.hr-practicum.ru>

- 20.<http://www.psychor.ru>
- 21.<http://www.hro.ru/hrm>
- 22.<http://www.hr-journal.ru>
- 23.<http://www.hr-zone.net>
- 24.<http://www.hrm.ru>
- 25.<http://www.wages.com>