

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Методические указания к выполнению практических заданий
для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим
направлениям подготовки, очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2024

УДК 331.08
ББК 60.82
У66

Рекомендовано Методическим советом университета

Рецензент

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «ТГТУ»
Н. В. Тезикова

У66 **Управление** человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению практических заданий / сост. Д. Л. Хазанова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2024. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 1,0 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

Представлен материал, способствующий освоению учебного интегративного курса «Управление человеческими ресурсами». Содержат практические задания и задачи, тесты, глоссарий.

Предназначены для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям подготовки, очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

УДК 331.08
ББК 60.82

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2024

1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепция управления персоналом представляет собой систему принципов, методов и стратегий, направленных на эффективное управление человеческими ресурсами в организации. Она охватывает широкий спектр аспектов, включая подбор, развитие, мотивацию, удержание сотрудников, а также создание благоприятной корпоративной культуры.

Основные принципы концепции управления персоналом:

- *стратегическое выравнивание.* Стратегии управления персоналом должны быть тесно связаны с общей стратегией организации, чтобы обеспечивать достижение ее целей;
- *подбор и адаптация персонала.* Отбор квалифицированных сотрудников и их успешная адаптация к организационной среде являются ключевыми компонентами управления персоналом;
- *обучение и развитие.* Постоянное обучение и развитие сотрудников способствуют повышению квалификации и адаптивности персонала к изменяющимся условиям;
- *мотивация и вознаграждение.* Создание эффективных систем мотивации, включая справедливую систему вознаграждения, способствует повышению производительности и удовлетворенности сотрудников;
- *эффективное руководство и коммуникация.* Качественное руководство и открытая коммуникация сотрудников с руководством способствуют формированию положительного организационного климата;
- *оценка и управление производительностью.* Регулярная оценка производительности и обратная связь помогают выявлять сильные стороны сотрудников и области для улучшения;
- *управление изменениями.* Гибкость и способность адаптироваться к изменениям внутри и вне организации являются важными элементами концепции управления персоналом. Концепция управления персоналом динамична и требует постоянного обновления в соответствии с изменяющейся организационной средой и требованиями рынка труда.

Задание 1.1. Подготовьте доклад на одну из предлагаемых тем.

ТЕМЫ ДЛЯ СЕМИНАРОВ

1. Управленческие начала в Древней Азии.
2. Управленческие начала в Древней Африке.
3. Античная модель управления Древней Греции и Рима.
4. Развитие управленческой мысли в средневековой Европе (Н. Макиавелли).
5. Промышленная революция на развитие менеджмента.
6. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Сбербанк России.
7. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Apple.
8. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Google.

9. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Toyota.
10. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Coca-Cola.
11. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: MacDonalds.
12. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Oriflame.
13. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Zappos.
14. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Роснефть.
15. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Яндекс.
16. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Евросеть.
17. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Юлмарт.
18. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Магнит.
19. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Мегафон.
20. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Аэрофлот.

2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Философия управления персоналом представляет собой систему принципов, ценностей и подходов, которые организация принимает в отношении управления своим персоналом. Она служит основой для разработки стратегий, политик и практик, направленных на эффективное управление человеческими ресурсами. Важными аспектами философии управления персоналом являются:

1. Ценности и культура организации

Профессионализм и этика. Организация должна выстраивать культуру, которая поддерживает профессиональное поведение и этические стандарты.

Уважение к сотрудникам. Ценность уважения к каждому сотруднику способствует созданию благоприятной и инклюзивной рабочей среды.

2. Развитие и обучение

Контингентное обучение. Философия управления персоналом должна включать стратегии для постоянного обучения и развития сотрудников, чтобы они могли эффективно справляться с изменениями в рабочей среде.

3. Участие сотрудников

Демократия и участие. Поддержка участия сотрудников в процессе принятия решений может повысить мотивацию и эффективность труда.

4. Мотивация и вознаграждение

Индивидуальные подходы к мотивации. Философия управления персоналом должна уделять внимание различным мотивационным факторам для индивидуальных сотрудников.

5. Адаптивность и гибкость

Гибкие методы работы. С учетом изменяющейся природы бизнеса и рынка философия управления персоналом должна поддерживать гибкие методы работы.

6. Развитие лидерства

Развитие лидеров. Стремление к постоянному улучшению навыков лидерства и развитие руководителей для поддержания высокой производительности коллектива.

Философия управления персоналом является ключевым элементом успешного управления человеческими ресурсами, способствуя созданию здоровой и продуктивной организационной среды.

Задание 2.1. Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют современным концепциям управления человеческими ресурсами?

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;

б) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;

7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяется не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;

8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;

9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.

10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;

11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников;

12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция;

13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди) на первом месте стоят люди;

14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда;

15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

Задание 2.2. Укажите в приведенном списке особенности, отличительные характеристики японской и американской моделей управления персоналом.

а) умение работать в «команде»;
б) ориентация на коллектив;
в) избегание риска;
г) переход от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями;

д) традиционные формы обучения и повышения квалификации;

е) медленное должностное продвижение;

ж) ротация;

з) решения принимаются снизу вверх по принципу консенсуса;

и) решение принимается долго, реализуется быстро;

к) «пожизненный наем»;

л) переход в другую фирму – неэтичный поступок;

м) значимый мотив поведения сотрудников – принадлежность к коллективу;

н) готовность к продуманному риску;

о) быстрое должностное продвижение;

п) решения принимаются сверху вниз по принципу единоначалия,

р) решения принимаются быстро, реализуются медленно;

с) краткосрочный наем;

т) главный мотив поведения – заработная плата.

Задание 2.3.

1. Философия управления персоналом – это базовые представления о:

а) миссии организации;

б) природе человека;

в) методах управления персоналом;

- г) способах улучшения качества трудовой жизни;
- д) создании благоприятных условий для персонала.

2. Практическая значимость современной научной философии управления персоналом организации заключается в осознании необходимости:

- а) улучшения качества трудовой жизни;
- б) удовлетворения разнообразных потребностей персонала;
- в) создания благоприятных условий для раскрытия и развития способностей работников;
- г) удовлетворения их потребностей с пользой для организации и общества в целом;
- д) всестороннего развития личности работников.

3. По какому из перечисленных ниже качеств российский персонал превосходит американский?

- а) аккуратность;
- б) инициативность;
- в) предусмотрительность;
- г) вежливость;
- д) ритмичность в работе;
- е) стремление сделать карьеру;
- ж) предпочтение коллективного труда.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Организационная структура управления определяет, как внутренние элементы организации связаны между собой и как они взаимодействуют. Существует несколько основных типов организационных структур:

1. Функциональная структура

Описание: разделение организации на отдельные функциональные подразделения (производство, маркетинг, финансы и т.д.).

Преимущества: ясное распределение обязанностей, экспертное управление в каждой области.

Недостатки: может снижать координацию и коммуникацию между отделами.

2. Дивизиональная структура

Описание: группировка организации по продуктам, рынкам или регионам.

Преимущества: гибкость, лучшее адаптирование к разнообразным рыночным условиям.

Недостатки: возможны дублирование ресурсов и сложности в управлении множеством подразделений.

3. Матричная структура

Описание: комбинация функциональной и дивизиональной структур, где сотрудники отчетываются перед несколькими руководителями.

Преимущества: гибкость, специализация, лучшая координация между отделами.

Недостатки: потенциальные конфликты власти, сложности в управлении двумя иерархиями.

4. Сетевая структура

Описание: взаимодействие организации с внешними поставщиками и партнерами для выполнения задач.

Преимущества: гибкость, использование внешних экспертов, сокращение нагрузки на внутренние ресурсы.

Недостатки: может создавать зависимость от внешних поставщиков.

5. Линейная структура

Описание: простая иерархическая структура с одной цепочкой командования.

Преимущества: простота, ясная иерархия.

Недостатки: ограниченная гибкость, медленная коммуникация.

Выбор определенной структуры зависит от целей, типа деятельности и стратегии организации. Многие компании также используют комбинацию различных структур, чтобы достичь оптимального сочетания гибкости и эффективности.

Задание 3.1. Предложите организационные структуры управления, наиболее подходящие для каждой из следующих организаций:

- 1) администрация сельского поселения (численность жителей – 5 тыс. чел.);
- 2) туристическая фирма, занимающаяся организацией въездного и выездного туризма (специализация – спортивный и рекреационный туризм);
- 3) фирма по строительству малоэтажного жилья, расположенная в крупном городе;
- 4) рекламное агентство, обслуживающее крупные фирмы пищевой промышленности.

Задание 3.2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью «ГАММА» ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО «ГАММА» имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО «ГАММА» нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущены планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО «ГАММА» выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием. Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО «ГАММА» Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО «ГАММА» Петровым. При этом упускаются из виду функции развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО «ГАММА». Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства. Он готов перейти в ООО «ГАММА» на постоянную работу. В управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО «ГАММА» Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО «ГАММА». К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чув-

ством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО «ГАММА» составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и по многим вопросам его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО «ГАММА»: ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству; ЗК – заместитель директора по коммерции. Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер; СР – секретарь-референт;

ЮК – юрист-консульт-кадровик; ЭП – экономист по планированию; ПО – программист-оператор; ИМ – инженер по маркетингу; ИС – инженер по снабжению; ДС – диспетчер. Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО «ГАММА» достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО «ГАММА». Средняя зарплата в ООО

«ГАММА» несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто должен возглавить ООО «ГАММА»: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Разработайте схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Задание 3.3. Прочитайте текст и определите тип организационной структуры. На каких предприятиях, в каких сферах экономики целесообразно использовать данные типы организационных структур?

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Задание 3.4. Приведите пример организационной структуры предприятия малого или среднего бизнеса (магазин, ресторан, парикмахерская, крупная торговая компания). Покажите на данном примере, как реализуется горизонтальное и вертикальное разделение труда. Прокомментируйте, какие преимущества дает специализация подразделений в такой компании, и какие проблемы с ней связаны. Постройте схему организационной структуры данного предприятия. Используя типологию организационных структур Г. Минцберга, проанализируйте структуру данного предприятия. К какому типу она относится?

4. КАРЬЕРА

Карьера представляет собой индивидуальный путь профессионального и личного роста человека в рабочей сфере. Эффективное развитие карьеры требует целенаправленности, самоанализа и стратегического планирования. Вот ключевые аспекты, которые часто учитываются при развитии карьеры:

1. Самоопределение

Определение целей: четкое понимание своих профессиональных и личных целей.

Интересы и ценности: учет личных интересов, ценностей и предпочтений в выборе карьерного пути.

2. Образование и развитие

Постоянное обучение: стремление к обучению и повышению квалификации.

Развитие компетенций: активное развитие навыков, необходимых для успеха в выбранной области.

3. Планирование карьеры

Определение этапов: разбиение карьерного пути на этапы с конкретными целями для каждого этапа.

План действий: разработка конкретного плана действий для достижения карьерных целей.

4. Строительство сети контактов

Профессиональная сеть: активное взаимодействие с коллегами, руководителями и другими профессионалами в сфере.

Менторство: поиск ментора для получения советов и поддержки.

5. Лидерство и инициатива

Лидерские качества: развитие навыков лидерства и управления.

Проявление инициативы: активное участие в проектах и инициативах, способствующих карьерному росту.

6. Адаптация к изменениям

Гибкость: готовность к изменениям в карьерном плане в соответствии с требованиями рынка труда и личными изменениями.

7. Работа с балансом жизни и работы

Сбалансированный подход: сознательное стремление к балансу между работой и личной жизнью.

Уход за здоровьем: уделять внимание физическому и эмоциональному благополучию.

8. Оценка и пересмотр

Регулярная оценка: оценка достижений и текущего состояния карьеры.

Корректировка плана: внесение корректив в карьерный план в зависимости от обстоятельств.

Развитие карьеры – это динамичный процесс, требующий постоянного обучения, адаптации и стремления к самореализации.

Задание 4.1. Подготовьте резюме по шаблону.

Резюме

Должность, на которую Вы претендуете

--

Персональные данные

Фамилия Имя Отчество	
Домашний адрес	
Конт. Телефон/Моб.тел	
E-mail	
Дата рождения	

Образование

Учебное заведение (полное название, год окончания)	Квалификация и специальность, согласно документу об образовании
1.	
2.	

Данные об окончании курсов, прохождении семинаров и т.п.:

Данные о сертификации (если есть):

Профессиональные навыки и умения:

Владение языками:

Заполните с указанием степени владения языком (для русского языка: чистая речь и письмо, свободное изложение и понимание; для иностранных языков: базовые знания, чтение и перевод со словарем, свободное чтение и перевод, владение синхронным переводом):

Язык	Уровень	Дополнительно
Русский		
Английский		

Компьютерные навыки и знания:

Уровень владения компьютером (Выберите необходимый вариант)		Дополнительно (перечислите программы, опыт работы с которыми Вы имеете)
Не владею		
Начальный уровень		
Пользователь		
Уверенный пользователь		
Эксперт		

Дополнительная информация

1. Что для Вас важно в жизни?

2. Что для Вас важно в работе?

3. Наиболее важные достижения в жизни и карьере:

4. Ваши интересы, увлечения, хобби или другие данные, которые Вы хотите предоставить о себе:

3. Личные качества:

Сильные	Недостатки

Желаемый размер заработной платы:

--

Опыт работы

Перечислите места работы, начиная с последнего/настоящего:

1	Название компании (организации)	
	Должность, обязанности	
	Достижения	
	Время (с...по...) и причина ухода	
	Зарботная плата	
2	Название компании (организации)	
	Должность, обязанности	
	Достижения	
	Время (с...по...) и причина ухода	
	Зарботная плата	

5. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс подбора кадров играет ключевую роль в формировании успешной и продуктивной команды. Эффективный подбор включает в себя несколько этапов:

1. Анализ потребностей в персонале

Описание: понимание требований вакансии, навыков и качеств, необходимых для успешного выполнения задач.

2. Разработка вакансии и профиля кандидата

Описание: создание четкого объявления о вакансии и профиля идеального кандидата.

3. Поиск кандидатов

Описание: использование различных каналов для привлечения кандидатов, таких как объявления вакансий, рекрутинговые агентства, онлайн-платформы и социальные сети.

4. Отбор и предварительное собеседование

Описание: анализ резюме, проведение предварительных собеседований для оценки соответствия кандидатов требованиям.

5. Тестирование и оценка

Описание: проведение тестов, оценка навыков и квалификации кандидатов.

6. Собеседование

Описание: проведение формальных собеседований с кандидатами для оценки их профессиональных и мягких навыков.

7. Принятие решения и предложение о работе

Описание: принятие окончательного решения о выборе кандидата и предложение ему рабочего места.

8. Интеграция новых сотрудников

Описание: создание программы интеграции, которая помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в организации.

9. Обратная связь и анализ процесса

Описание: сбор обратной связи от участников процесса подбора и анализ для постоянного улучшения методов.

10. Стратегическое планирование

Описание: внедрение стратегий для долгосрочного планирования потребностей в персонале, развитие талантов и управление персональным составом.

Эффективный процесс подбора кадров не только обеспечивает компании нужными навыками и квалификацией, но также способствует созданию культуры организации и формированию успешной команды.

Задание 5.1. Подготовьте объявление о вакансии исходя из данных должностной инструкции. Продумайте план оценки кандидатов на данную вакансию. Подготовьте вопросы для собеседования и критерии оценки кандидатов.

АВТОМОБИЛЬНЫЙ САЛОН
«Е-МОБИЛЬ»

Задача: принять на работу коммерческого директора.

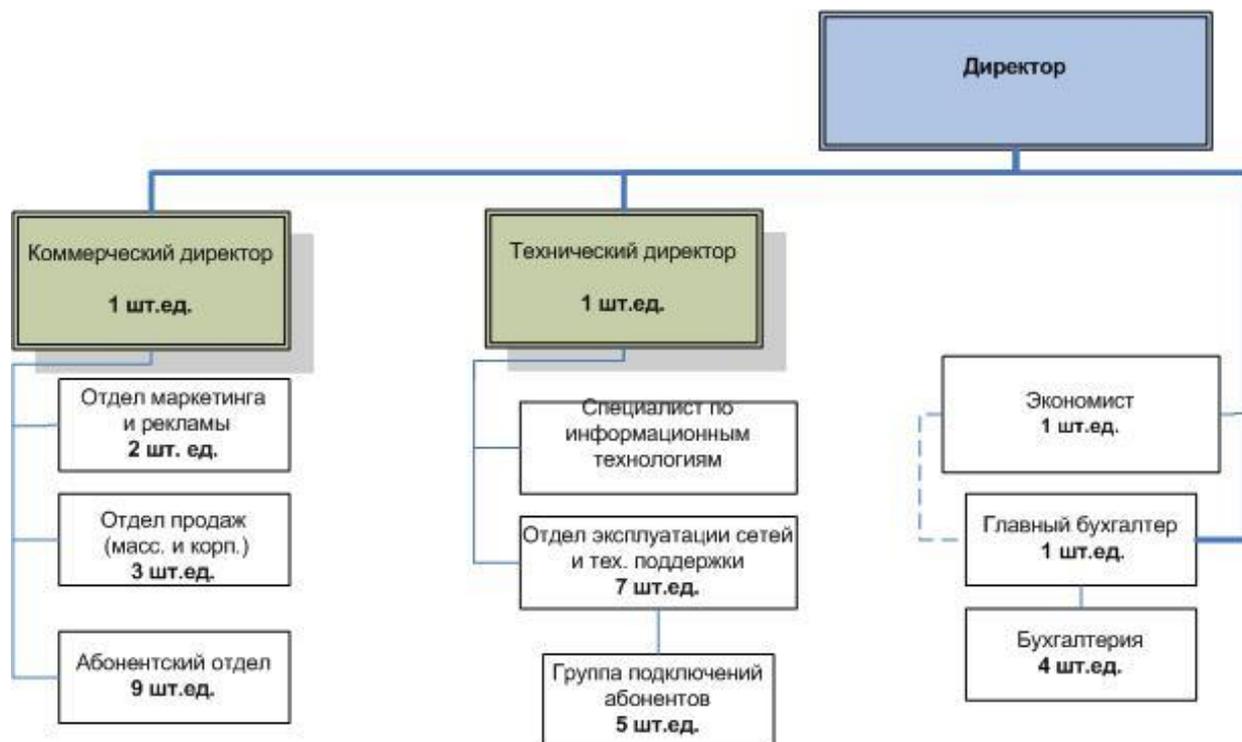
Вакансия: **Коммерческий директор**

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

- Оценка планов продаж дилеров
- Планирование и реализация мероприятий по достижению планов продаж
- Сбор информации от дилеров о продажах, остатках на складах и т.д.
- Анализ рынка и конкурентов
- Контроль деятельности и прибыльности закрепленных дилеров
- Контроль маркетинговых расходов дилеров
- Предоставление дилерам информации о «лучших практиках» в области маркетинговой активности
 - Доведение до дилеров информации о политиках и процессах компании, а также предоставление необходимых пояснений
 - Помощь дилерам в организации процессов продаж, послепродажного обслуживания
 - Ведение обучающих мероприятий по организации процесса продаж для среднего и высшего менеджмента дилерских центров
 - Составление отчетов

Должностной оклад: 58 000 руб.

Возможна выплата премий в размере, не превышающем 70% от должностного оклада на основании приказа директора.



6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мотивация персонала играет важную роль в обеспечении высокой производительности и удовлетворенности сотрудников. Вот несколько ключевых аспектов, которые помогают поддерживать и стимулировать мотивацию персонала:

1. Разнообразие вознаграждений

Финансовая мотивация: заработная плата, бонусы, премии, акции компании.

Нематериальные поощрения: признание, словесная похвала, повышение статуса, разнообразные бенефиты.

2. Поддержка развития

Обучение и развитие: предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, возможность саморазвития.

Карьерный рост: планы карьерного развития, возможность продвижения по службе.

3. Прозрачность и участие

Открытость и прозрачность: обеспечение информацией о целях, стратегиях компании и оценках результатов.

Участие в принятии решений: поддержка участия сотрудников в процессах принятия решений, обратная связь.

4. Работа в команде и признание

Коллективная работа: создание атмосферы сотрудничества и командной работы.

Признание достижений: оценка успехов, награды за выдающуюся работу.

5. Ценностные ориентиры

Соответствие ценностям: выстраивание работы компании в соответствии с ценностями и убеждениями сотрудников.

Смысл и цель: обеспечение понимания того, как их работа вносит вклад в общие цели компании.

6. Развитие удовлетворенности от работы

Условия труда: создание комфортных условий труда.

Баланс работы и личной жизни: поддержка баланса между работой и личной жизнью.

7. Регулярная обратная связь

Оценка производительности: регулярные обзоры, обратная связь по работе, учет мнения сотрудников.

Мотивация персонала часто требует комплексного подхода, учитывающего индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника. Создание подходящей среды, где сотрудники чувствуют себя признанными, ценными и мотивированными, способствует повышению их эффективности и преданности организации.

Задание 6.1. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за месяц по повременной оплате труда согласно вашему варианту (вариант определяется по номеру в списке группы).

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	Оклад, руб.	График работы	Премия	Отработанные дни
Акулова	Простая повременная	30 000	40-часовая рабочая неделя (5\2)		с 1 числа до конца месяца
Карасев	Простая повременная	30 000	40-часовая рабочая неделя (5\2)		с 11-го числа до конца месяца
Карпов	Премииальная повременная	30 000	40-часовая рабочая неделя (5\2)	20%	с 1 числа до конца месяца
Килькина	Премииальная повременная	30 000	40-часовая рабочая неделя (5\2)	40%	с 11-го числа до конца месяца
Окуньков	Простая повременная	30 000	сменный график (2\2)		с 1 числа до конца месяца
Осетров	Простая повременная	30 000	сменный график (2\2)		с 11-го числа до конца месяца
Тунцов	Премииальная повременная	30 000	сменный график (2\2)	10%	с 1 числа до конца месяца
Щукин	Премииальная повременная	30 000	сменный график (2\2)	30%	с 11-го числа до конца месяца

Задание 6.2. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 года по сдельной системе оплаты труда при условии по расценкам, согласно варианту.

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	План	Фактическое произведено
Яблоков	Прямая сдельная	500	510
Грушин	Сдельно-премиальная	600	620
Вишневыский	Сдельно-прогрессивная	700	740

Вариант	Базовая расценка за одну производственную единицу	Расценка за одну производственную единицу в случае перевыполнения плана	Премия за перевыполнение плана, %
1 Вариант	90	95	11
2 Вариант	100	105	12
3 Вариант	120	125	14
4 Вариант	80	85	10
5 Вариант	140	145	16
6 Вариант	85	90	10,5
7 Вариант	135	140	15,5
8 Вариант	95	100	11,5
9 Вариант	130	135	15

Задание 6.3. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за месяц согласно условиям вашего варианта.

Общие данные		Фамилия сотрудника	Морковин	Смородин	Перчин	Свекольников
		Тип заработной платы	С применением минимального оклада	С применением минимального оклада	Без применения минимального оклада	Без применения минимального оклада
		Отработанный период	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца
Вариант 1		Возможный минимальный оклад, руб.	10 000	10 000	10 000	10 000
		Комиссионное вознаграждение, %	12	12	12	12
		Плановая выручка, руб.	305 000	305 000	305 000	305 000
		Фактическая выручка, руб.	296 900	296 900	296 900	296 900
Вариант 2		Возможный минимальный оклад, руб.	12 000	12 000	12 000	12 000
		Комиссионное вознаграждение, %	10	10	10	10
		Плановая выручка, руб.	245 000	245 000	245 000	245 000
		Фактическая выручка, руб.	250 000	250 000	250 000	250 000
Вариант 3		Возможный минимальный оклад, руб.	13 000	13 000	13 000	13 000
		Комиссионное вознаграждение, %	12	12	12	12
		Плановая выручка, руб.	245 000	245 000	245 000	245 000
		Фактическая выручка, руб.	250 000	250 000	250 000	250 000
Вариант 4		Возможный минимальный оклад, руб.	16 000	16 000	16 000	16 000
		Комиссионное вознаграждение, %	5	5	5	5
		Плановая выручка, руб.	105 000	105 000	105 000	105 000
		Фактическая выручка, руб.	110 000	110 000	110 000	110 000

Общие данные		Фамилия сотрудника	Морковин	Сморозин	Перчин	Свекольников
		Тип заработной платы	С применением минимального оклада	С применением минимального оклада	Без применения минимального оклада	Без применения минимального оклада
		Отработанный период	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца
Вариант 5		Возможный минимальный оклад, руб.	10 000	10 000	10 000	10 000
		Комиссионное вознаграждение, %	7	7	7	7
		Плановая выручка, руб.	105 000	105 000	105 000	105 000
		Фактическая выручка, руб.	110 000	110 000	110 000	110 000
Вариант 6		Возможный минимальный оклад, руб.	14 000	14 000	14 000	14 000
		Комиссионное вознаграждение, %	3	3	3	3
		Плановая выручка, руб.	400 000	400 000	400 000	400 000
		Фактическая выручка, руб.	410 000	410 000	410 000	410 000
Вариант 7		Возможный минимальный оклад, руб.	9500	9500	9500	9500
		Комиссионное вознаграждение, %	19	19	19	19
		Плановая выручка, руб.	120 000	120 000	120 000	120 000
		Фактическая выручка, руб.	122 000	122 000	122 000	122 000
Вариант 8		Возможный минимальный оклад, руб.	4500	4500	4500	4500
		Комиссионное вознаграждение, %	10	10	10	10
		Плановая выручка, руб.	456 000	456 000	456 000	456 000
		Фактическая выручка, руб.	457 000	457 000	457 000	457 000

Общие данные		Фамилия сотрудника	Морковин	Сморodin	Перчин	Свекольников
		Тип заработной платы	С применением минимального оклада	С применением минимального оклада	Без применения минимального оклада	Без применения минимального оклада
		Отработанный период	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца	с 1 числа до конца месяца	с 13-го числа до конца месяца
Вариант 9	Возможный минимальный оклад, руб.	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
	Комиссионное вознаграждение, %	12	12	12	12	12
	Плановая выручка, руб.	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000
	Фактическая выручка, руб.	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Оценка эффективности персонала является важным процессом для управления ресурсами организации. Вот несколько ключевых шагов для проведения такой оценки:

1. Установление целей и ожиданий

Определите конкретные цели и ожидания для каждого сотрудника или группы. Цели должны быть измеримыми и достижимыми.

2. Система ключевых показателей эффективности (KPI)

Разработайте систему KPI для каждого сотрудника, отражающую важные аспекты их работы.

KPI должны быть связаны с общими целями организации.

3. Регулярные обзоры производительности

Проводите регулярные обзоры производительности, предоставляя обратную связь сотрудникам.

Обсудите достижения, проблемы и планы на будущее.

4. 360-Градусная оценка

Включите не только руководителей, но и коллег, клиентов в процесс оценки.

Это может дать более полное представление о профессиональных навыках и поведении сотрудника.

5. Обучение и развитие

Идентифицируйте области для улучшения и предоставьте сотрудникам возможности для обучения и развития.

Инвестируйте в профессиональное развитие персонала.

6. Системы поощрения

Разработайте систему поощрений, которая стимулирует высокую производительность.

Поддерживайте честность и прозрачность в распределении поощрений.

7. Адаптация к изменениям

Учитывайте изменения в организации и на рынке труда при оценке эффективности.

Проактивно адаптируйте ожидания и цели.

8. Своевременная обратная связь

Предоставляйте обратную связь немедленно после выполнения задачи или достижения цели.

Это поможет сотрудникам лучше понять, что ожидается от них.

9. Учет индивидуальных особенностей

Принимайте во внимание индивидуальные способности и стили работы сотрудников.

Создавайте гибкие стратегии, учитывая разнообразие в команде.

10. Непрерывное совершенствование процесса

Проводите периодические обзоры системы оценки и внедряйте улучшения.

Собирайте обратную связь от сотрудников и руководителей для оптимизации процесса.

Постоянное внимание к оценке эффективности персонала помогает создать высокопроизводительную и мотивированную команду.

Кейс 1. Оценка сотрудника отдела маркетинга

Исходные данные.

Оцениваемый – сотрудник отдела маркетинга. Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад окончил текстильный институт (специальность – инженер-технолог).

Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период: В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возростал на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Оцениваемый сотрудник высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 – удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа.

Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги.

Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40...50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Член сборной команды по рыболовному спорту.

Задание:

Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки.

Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;
- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных;
- включать показатели, характеризующие:
 - 1) результаты труда сотрудника;
 - 2) его способности к выполнению общих функций управления;
 - 3) профессиональное поведение сотрудника.
- Состав показателей оценки сотрудника отдела маркетинга может быть представлен в следующей форме:

Показатели деловой оценки сотрудника	Оценочная шкала (разработайте)
1. Показатели, характеризующие результаты труда 1.1 1.2 1.3	
2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда 2.1 2.2	
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника 3.1 3.2	

Задание 7.1. Проанализируйте ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

Ситуация для анализа.

Международная корпорация Lexmark как самостоятельная компания появилась в 1991 году, после отделения от IBM. В 1994 году она открыла свое представительство в России. В 2007 году доля струйных принтеров Lexmark на российском рынке составила 17%, лазерных – порядка – 5...6%. На мировом рынке Lexmark занимает в целом четвертую позицию, на рынках США – около 10%.

Владимир Тимошин, менеджер по рекламе и public relations российского филиала компании, раскрывает важнейшие элементы успеха следующим образом.

На российском рынке руководство филиала использует модель двухуровневой дистрибуции, т.е. работает через партнеров-дистрибьютеров, которые в свою очередь продвигают продукцию Lexmark через свою дилерскую сеть. Фирма оказывает дилерам активную информационно-маркетинговую поддержку, обеспечивает их информацией, рекламными материалами, организует выставки, стенды, презентации и бесплатное обучение.

Обучение является обязательным. В течение 2007 года курс обучения обязаны были пройти все авторизованные дилеры. В настоящее время у филиала 250 дилеров и ожидается появление новых. Всех их следует обучить обращению с техникой Lexmark. Собственную систему обучения фирма развивать не стала – руководство решило воспользоваться услугами профессионального учебного центра.

«Если бы мы занимались этим сами, – считает В. Тимошин, – нам пришлось бы тратить время исключительно на обучение». Поэтому оно осуществляется на базе компании «Микроинформ», с которым недавно было подписано соответствующее соглашение.

Вопросы:

- Какие услуги оказывает Lexmark своим партнерам?
- Какие преимущества Lexmark получает, вкладывая деньги в подготовку персонала партнеров?
- Перечислите характерные черты того, как Lexmark организует обучение работников-партнеров.

Задание 7.2. Проанализируйте ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

Ситуация для анализа.

Компания «Майком Системс», занятая производством оборудования для передачи данных и входящая в число 100 ведущих компаний, столкнулась с трудностями привлечения и сохранения хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств. Компания решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. В частности, программу льгот, действующую с первого дня поступления на работу, – медицинское страхование, стоматологическую и офтальмологическую помощь, подарки к Рождеству в 100...400 \$, базу отдыха, занятия аэробикой, по обучению английскому языку (для испанских и вьетнамских рабочих) и игре на гитаре. Некоторые работники административно-управленческого состава получили пособие для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование. Компания провела также ряд мероприятий по организации общения в коллективе, проводя встречи различных слоев служащих и выпуская два внутренних периодических издания.

Вопросы:

- Какие мероприятия по адаптации, сохранению и развитию персонала принимают успешно действующие американские компании?
- Какие преимущества и недостатки действий руководства каждой из компаний?

Задание 7.3. Проанализируйте ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

Ситуация для анализа.

Компания «Шопсмит Инк», производитель инструмента, процветающая уже около шести лет, допустила ошибку, прибегнув к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта (удваивавшегося каждый год), а также с возросшим объемом переписки (возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи).

Компания не имела трудностей при наборе людей. Она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших и не из слишком многих кандидатов. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%. «У нас возникли проблемы учета, – комментирует президент компании. – Мы нанимали шесть клерков, но теперь работают эти шесть, да еще шесть, с которыми мы начинали, хотя, если бы было все нормально, то с этой работой могли бы справиться и четыре человека. Когда принимается по 300 новых служащих в год, иногда может потребоваться года два, чтобы осознать ошибку».

Вопросы:

- Какие мероприятия по адаптации, сохранению и развитию персонала принимают успешно действующие американские компании?
- Какие преимущества и недостатки действий руководства каждой из компаний?

Кейс 1. Стимулирование на автотранспортном предприятии

Вопросы и задания:

1. Какие ошибки были допущены при изменении системы стимулирования персонала?
2. Каким образом можно исправить эти ошибки?

Руководитель автотранспортного предприятия (занимающегося перевозками грузов на большие расстояния) для повышения производительности водителей ввел новую систему стимулирования. Оплата труда водителей складывалась в результате сложных расчетов коэффициентов (за дальность, за сложность пути, за вес груза, важности груза, опасности перевозки и т.п.). Система стимулирования была представлена гласно. На специальном стенде была вывешена таблица, демонстрирующая расчеты по оплате труда. Для многих водителей эта таблица напоминала «китайскую грамоту». Однако, некоторые, наоборот, все прекрасно поняли и поспешили получить выгодные задания. До внедрения новой системы стимулирования дальних и ответственных перевозок у компании было немного. Если появлялись такие заказы, руководитель сам отбирал водителей (как правило, покладистых и опытных) и в результате «торга» с ними устанавливал им оплату. Распределение заданий на обычные перевозки (тарифы, которые были устоявшимися) осуществляли линейные руководители, стремясь к равенству в распределении заказов, но отдавая предпочтение наиболее ответственным водителям. Новая система стимулирования сломала сложившийся характер отношений. Ею воспользовались и сумели «снять сливки» не самые ответственные и далеко не самые опытные водители. Они зачастую грубейшим образом нарушали технологические условия перевозки грузов, чтобы выиграть время и получить высокие бонусы. Результатом стало напряжение в коллективе и очереди к директору по поводу несправедливой оплаты. Наиболее опытные водители (качество работы которых и привлекало клиентов) заявили о своем уходе и действительно могли уйти.

Кейс 2. Мотивация молодого специалиста

Вопросы и задания:

1. Что сделать, чтобы мотивировать сотрудника качественно и добросовестно выполнять свою работу и не саботировать требования начальника?
2. Какую теорию мотивации вы при этом будете использовать и почему?

Молодой специалист Игорь Андреев проработал в крупной иностранной компании по производству оборудования Machine около двух лет и готовился возглавить отдел. Руководство же приняло на должность начальника отдела человека со стороны (того же возраста, что и работающий в компании специалист, но с зарубежным образованием и опытом работы за рубежом). Объяснили это тем, что гораздо эффективнее будет работать руководитель с зарубежным опытом работы, поскольку

компания иностранная. Однако назначение было сделано вопреки обещаниям руководства назначить на данную должность Игоря Андреева. Игоря это очень задело. И теперь он «вставляет палки в колеса» новому начальнику – не исполняет поручаемое в срок или исполняет, но не в полном объеме. Безусловно, от этого страдает производство, снижаются прибыли. Возникают конфликтные ситуации. Казалось бы, выход простой: уволить нерадивого сотрудника. Однако в компании наблюдается недостаток квалифицированных кадров, поэтому потерять опытного сотрудника, который очень хорошо знает производство, компания не может себе позволить.

Кейс 3. Создание нематериальной системы мотивации сотрудников

Вопросы и задания:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5...6% в год. Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10 – 15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

8. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Эволюция от «Рабочей силы» к «Персоналу»
2. Философия управления персоналом
3. Взаимосвязь «Управления персоналом» с базовыми науками
4. Персонал как особый объект управления
5. Закономерности и принципы управления персоналом
6. Методы управления персоналом
7. Организационные структуры системы управления персоналом. Иерархический тип организаций
8. Организационные структуры системы управления персоналом. Органический тип организаций
9. Кадровые стратегии и кадровая политика организации
10. Карьера: понятие, виды, цели карьеры, управление карьерой в организации
11. Карьера: понятие, виды, модели карьеры
12. Маркетинг персонала
13. Подбор персонала в организацию: понятие, цели, задачи, источники, процесс проведения подбора
14. Документальное сопровождение найма
15. Мотивация персонала: понятийный аппарат, стимул, мотив, типы и виды мотивации. Классификация теорий мотивации
16. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Первоначальные теории мотивации
17. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации
18. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации
19. Управление по целям
20. Основные принципы постановки целей
21. Принципы и способы управления ключевыми показателями эффективности
22. Особенности связи мотивации и трудового поведения
23. Типы трудовой мотивации
24. Инструменты материальной мотивации. Применение материального стимулирования для работников с разными типами мотивации
25. Инструменты нематериальной мотивации. Применение нематериального стимулирования для работников с разными типами мотивации
26. Системы оплаты труда в РФ. Оплата труда работников с разными типами мотивации
27. Гибкие системы оплаты труда. Оплата труда работников с разными типами мотивации
28. Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация
29. Оценка персонала. Методы оценки персонала
30. Процедура деловой оценки персонала
31. Ассесмент-центры
32. Понятие и типология компетенций
33. Ключевые показатели эффективности деятельности работника
34. Оценка персонала и ее правовые аспекты
35. Развитие персонала в организации: понятие, виды, методы
36. Конфликты в организации: причины и методы работы с ними
37. Правовые аспекты выбытия сотрудника из организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная концепция менеджмента рассматривает управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. В настоящее время значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, доходов, повышению производительности труда, как ценному ресурсу организации в конкурентной борьбе. В целом концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк и др. ; под ред. А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 461 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510735>
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
3. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 82 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/107831.html>
4. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 84 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/107832.html>
5. Джон, Уитмор. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 310 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/93056.htm>
6. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 451 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510341>

Учебное электронное издание

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Методические указания

Составитель

ХАЗАНОВА Диана Леонидовна

Редактор Л. В. Комбарова

Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова

Обложка, упаковка, тиражирование Л. В. Комбарово й

Подписано к использованию 16.04.2024.

Тираж 50 шт. Заказ № 51

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14.
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru