

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические рекомендации для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**ФТД.В.01 Управление персоналом**

**Направление подготовки (специальность) 35.04.06 – Агроинженерия**

**Профиль образовательной программы «Электротехнологии и  
электрооборудование в сельском хозяйстве»**

**Форма обучения очная**

## **Содержание**

<b>1. Организация самостоятельной работы .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Методические рекомендации по самостоятельному изучению вопросов .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Методические рекомендации по подготовке к занятиям .....</b>	<b>13</b>
3.1 Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами...	13
3.2 Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами.....	15
3.3 Служба управление персоналом и их функции.....	15
3.4 Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом.....	16
3.5 Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.....	16
3.6 Управленческие конфликты.....	17
3.7 Оценка эффективности управления персоналом организации.....	17

# 1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсового проекта (работы)	подготовка реферата/эссе	индивидуальные домашние задания (ИДЗ)	самостоятельное изучение вопросов (СИБ)	подготовка к занятиям (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
1	Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами.				4	1
2	Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами.				3	2
3	Служба управление персоналом и их функции.				4	2
4	Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом.				3	1
	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.				4	1
	Управленческие конфликты.				4	1
	Оценка эффективности управления персоналом организации.				4	1
	Власть в фирме: стили руководства, требования к современному руководителю.				4	1

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ

### 2.1 Философия управления персоналом. Социальная политика государства и организации

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Эффективное функционирование организации, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг зависят от результативной слаженной деятельности каждого из бизнес-секторов: производства, финансов, материально-технического обеспечения, маркетинга и персонала.

Согласно российскому стандарту классификаций, **персонал организации** состоит из следующих категорий: *рабочие, служащие, специалисты и руководители*.

Практикой доказано, что успешная деятельность персонала как одного из важных бизнес-факторов определяется проводимой в организации работой, направленной на сочетание организационной цели с целями занятых работников, обеспечение соответствия уровня их развития характеру задач, решаемых сегодня и планируемых в перспективе, системами мотивации и определения профессиональной успешности каждого индивида. Комплекс конкретных мероприятий по управлению персоналом исходит в соответствии с этим из долгосрочной ориентации организации в рыночной среде, поставленных ею целей, учета факторов, сопутствующих или тормозящих их достижение. Практика функционирования зарубежных рыночных организаций показала, что разработка направлений и процедур управления персоналом предполагает познание таких подходов, как *философия, стратегия и тактика*, каждый из которых отражается в соответствующих одноименных программных документах.

Под **философией организации** понимается вся совокупность групповых ценностей, принятых способов ведения дел, с которыми ее члены себя отождествляют. Учреждения, работающие по стабильной программе в течение длительного времени, развивают в себе определенную философию. Согласно этой философии развивается комплекс рационализирующих принципов, которые примиряют прошлое и настоящее: нынешние решения согласуются с прошлым, а прошлые и нынешние – с будущими.

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии, в крупных компаниях «Мицубиси», «Тойота», «Сони», а затем получила широкое распространение в США – в компаниях «ИБМ», «Дженерал Моторс», «Макдоналдс». По утверждению президента компании «Сони» А. Морита, основными принципами компании являются:

1) выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (например, транзисторный приемник, домашний видеомаягнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись);

2) патернализм – воспитание у сотрудников фирмы ощущения, что они – члены одной семьи (пожизненный найм сотрудников, планирование служебной карьеры, фирменная одежда);

3) развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Философские принципы предприятия нового типа А. Морита сформулировал так: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».[38]

Оспаривая первенство формирования философии на японских предприятиях, американские ученые утверждают, что первым сформулировал философские принципы

производства Г. Форд; благодаря соблюдению этих принципов его компания господствовала на мировом автомобильном рынке до 30-х гг. XX в.

## **2.2 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60—70 годах XX в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло и на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

*Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами.* Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

Из множества определений стратегического управления остановимся на определении, данном О. Виханским. Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии. Инструментом и средством реализации кадровой политики в отраслях народного хозяйства являются кадровые службы - основные структурные подразделения в аппаратах управления министерств, предприятий и организаций, выполняющих оперативную работу по кадрами.

Перестройка деятельности кадровых служб в условиях перехода к рыночной экономике должна осуществляться в следующих основных направлениях:

обеспечения прежде всего комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора - от трудовой подготовки и профориентации

молодежи до забот о ветеранах труда;

широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки

нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать прямые договоры с учебными заведениями. В связи с этим весьма актуальной становится проблема опережает подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в различных отраслях, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;

планомерная работа с руководящими кадрами и резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

### **2.3 Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом . Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Поданным обследования, в 1980-х гг. в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

Качественная характеристика кадровиков тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

Далее — низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий — только школьный аттестат. Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование. Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером. Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков — на уровне канцелярских работников. Отсюда высокая текучесть кадров: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет. В результате — некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

В условиях резкого повышения статуса должности менеджера по персоналу до уровня высшего звена управления, значительного расширения его функций, усложнения техники подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала должность кадровика становится одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы.

По данным проведенного недавно обследования, 40 российских предприятий с численностью от 80 до 90 000 чел., руководители служб персонала имеют следующее базовое образование: техническое — 20%, психологическое — 17,5, экономическое — 12,5, филологическое — 12,5, историческое и химическое — по 7,5, социологическое и химическое — по 5. юридическое, коммерческое, военное, сельскохозяйственное — по

2,5%. Только один руководитель имеет диплом специалиста по управлению персоналом. Средний возраст руководителей кадровой службы — 38 лет.

Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами. Их подготовка ведется в течении 15 последних лет более чем в 100 вузах страны по специализации «Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент организации» и «Экономика труда» или по специальности «Управление персоналом». Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

- нормативно-справочные документы;
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

- 1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).
- 2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).
- 3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

## **2.4 Оперативный план работы с персоналом . Маркетинг персонала .**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Кадровое планирование реализуется путем осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединяемых в оперативном плане работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом - комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника в частности, охватывает планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на ряд.

Структура типового оперативного плана работы с персоналом приведена на рисунке 2. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

сведения о постоянном составе персонала (фамилия, имя, отчество, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);  
данные о структуре персонала (квалификация, половозрастная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, управленцев)  
текучесть кадров;  
потери времени из-за простоев, болезни;  
данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько изменений, в ночную смену, продолжительность отпуска)

заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифам и выше тарифов).

Анкетны составляю так, чтобы получить основные данные для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

простота - это значит, что информация должна иметь столько данных и только тех и в том объеме, сколько необходимо в конкретном случае;

наглядность - данные должны быть представлены так, чтобы можно было быстро определить основные данные, для этого нужно использовать таблицы, графики;

однозначность - данные должны быть понятными и иметь однозначное толкование;

сопоставления - данные приводятся в сопоставимых единицах и применяются к тем объектам, где это возможно;

актуальность - данные должны быть оперативными, своевременными и свежими;

преемственность - данные о персонале, которые приводятся за разный период, должны рассчитываться по одной методике и по одинаковым формами их подачи.

Планирование потребности в персонале является начальной стадией в процессе кадрового персонала и основывается предоставленных количества рабочих мест, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатного расписания и плане замещения вакантных должностей, после чего разрабатываются планы использования, развития, сокращения персонала и планирования затрат на персонал. **Маркетинг персонала** организации предполагает определение потребности этой организации в персонале, как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалификационный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах.

Факторы, влияющие на эффективность построения системы маркетинга персонала:

- **внешние факторы**, оказывающие влияние на маркетинг персонала: ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов;

- **внутренние факторы**, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Основными составляющими маркетинга персонала являются:

- разработка качественных требований к персоналу;
- определение количественной и качественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- деловая оценка персонала;
- анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

## 2.5 Теория поведения личности в организации. Этика деловых отношений .

### Организационная культура .

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций.

Поведение – совокупность поступков, совершаемых относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку, независимо от таких локальных показателей, как намерения, побуждения и др., т.е. поведение дает



больше оснований для нравственной оценки человека, чем поступок, мотив, средство, цель, поскольку поведение – это система, это относительно устойчивое явление.

Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Организационное поведение человека связывают с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, на регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, обеспечивающие достижения целей организации.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображения, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности – особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологического состояния организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятия) а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

#### Любая личность характеризуется:

1. Общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);

2. Специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);

3. Подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);

4. Направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов - интересов, стремлений, идеалов, убеждений);

5. Определенным складом характера;

6. Биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);

7. Психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина); стилем работы; динамикой психики (сила, подвижность, возбудимость); **Организационная культура** – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов.

## **2.6 Управление конфликтами и стрессами . Безопасность организации труда и здоровья персонала .**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть *конфликт* – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется *три типа конфликтов*. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить *пять уровней конфликтов* в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивным по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Пути разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

- 1) уход от взаимодействия;
- 2) сглаживание;
- 3) борьба;
- 4) сотрудничество и решение проблемы;
- 5) поиск компромисса.

## **2.7 Как рассчитать эффективность воздействия программы результативности?**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Какие показатели учитываются в затраченной модели активов?

Как рассчитать потребность в персонале по нормативному методу?

Для оптимизации системы мотивации персоналом предприятия как было отмечено выше необходимо провести его переподготовку и обучение, это позволит улучшить качественный состав персонала предприятия, повысить его производительность, а также внедрить новые технологии производства готовой продукции (более сложные в

техническом обслуживании, но обладающие высокой производительной способностью). Для осуществления данного мероприятия необходимо организовать курсы производственного обучения, привлечь высококвалифицированных работников для обучения рабочих с более низкой квалификацией, заключить договоры с вузом о пополнении кадрового состава.

На начальном этапе необходимо определить вариант оплаты за обучение. ОАО «Железобетон» определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут обучение (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 1000 рублей ежегодно в течение трех лет, начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 6000 рублей за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Для выбора лучшего варианта оплаты ОАО «Железобетон» необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения меньше, чем поэтапная оплата обучения.

Расчет размера единовременной оплаты за обучение

$$Z_{\text{единовремен}} = 20 \cdot 6000 = 120000 \text{ руб.}$$

Расчет размера поэтапной оплаты за обучение

$$Z_{1-\text{го года}} = 5 \cdot 6000 = 30000 \text{ руб.},$$

$$Z_{2-\text{го года}} = 5 \cdot 7000 = 35000 \text{ руб.},$$

$$Z_{3-\text{го года}} = 5 \cdot 8000 = 40000 \text{ руб.},$$

$$Z_{4-\text{го года}} = 5 \cdot 9000 = 45000 \text{ руб.}$$

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

Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих. Планирование делится на три этапа:

1. Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.
2. Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.
3. Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Совокупность показателей рентабельности всегда отражает эффективность производственной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия и отвечает интересам участников экономического процесса.

Наиболее часто используемыми показателями в контексте финансового менеджмента являются показатели рентабельности всех активов предприятия, рентабельность реализации, рентабельность собственного капитала

На уровень показателей рентабельности, которые, по сути, являются обобщающими, влияет целый ряд показателей, которые отражают различные аспекты деятельности предприятия. Задачей финансового анализа является количественно оценить

влияние каждого показателя на рентабельность. Регулируя размер показателей с учетом их взаимосвязи можно достичь желаемого уровня рентабельности.

Основные показатели рентабельности, рассчитываются по выходным данным финансового отчета (форма №1 - «Баланс» и форма №2 - «Отчет о финансовых результатах»).

## **2.8 Менеджер по персоналу, его профессиональные качества; Трудовой коллектив как субъект системы управления персоналом.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Менеджер персонала**, или HR-менеджер (от англ. human resources — человеческие ресурсы), — профессия сравнительно новая для России. Часть функций, которые выполняет «эйчар» (сленговое название HR-менеджера), перешла к нему от его советских предшественников — инспекторов по кадрам. Последние, как правило, вели кадровое делопроизводство и следили за соблюдением норм КЗоТа. Менеджер персонала делает то же самое, но это только малая часть его задач. Главная цель его деятельности — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач. Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения. Он разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы; обеспечивает организацию кадрами необходимой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала; поддерживает деловые связи со службами занятости; планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей; комплектуется руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития; и др.

### **Обязанности менеджера персонала:**

— Наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой.

— Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов. Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу. Создание кадрового резерва.

— Создание системы мотивации труда. Если материальная мотивация, по большому счету, зависит от руководства компании, то систему нематериальной мотивации должен создавать именно менеджер по персоналу.

— HR-менеджер — создатель и главный блюститель корпоративной культуры. По сути, именно он формирует трудовой коллектив (групповые и личностные взаимоотношения, социально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность в конечных результатах труда). Менеджер персонала организует профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых специалистов, организует работу по их закреплению и использованию; по оценке, формированию кадрового резерва, аттестации персонала, по применению практической психологии в регуляции организационных взаимоотношений, в диагностике социальных ситуаций; разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; управляет личными и деловыми конфликтами и стрессами; участвует в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; организует работу с увольняющимися работниками.

— Одной из самых важных обязанностей менеджера персонала является обучение кадров. Организация тренингов, обучающих семинаров, курсов повышения квалификации — это тоже забота HR-менеджера.

— Предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

Персонал менеджеры нужны далеко не всем организациям. В небольших фирмах кадровое делопроизводство зачастую ведет секретарь, а другие функции при необходимости могут быть распределены между остальными специалистами. Существует норматив — один менеджер персонала необходим на 80-100 сотрудников. Если на предприятии работает более 150 человек, одного менеджера персонала уже недостаточно. В крупных компаниях в службе персонала могут работать 10-15 менеджеров, каждый из которых отвечает за отдельный участок работы: один — за наем персонала, другой за обучение и т.д..

#### **Профессиональные качества менеджера персонала:**

— Менеджер персонала должен хорошо знать, какими личными качествами и профессиональными навыками должен обладать претендент на ту или иную должность. То есть он должен уметь составить [профессиограмму](#) на каждое рабочее место.

— Менеджер персонала должен профессионально владеть навыками общения. Прием персонала на работу начинается с собеседования, успех проведения которого становится залогом дальнейшей эффективной работы сотрудника. Исходя из этого, немаловажно уметь снять с собеседника напряжение, расположить его к доверительной беседе, не принимать во внимание первое впечатление о кандидате, дать ему высказаться, не допускать отклонения разговора от основного направления и т.д.

— Менеджер персонала должен обладать специальными социально-психологическими знаниями, чтобы создать благоприятный климат в коллективе, помочь каждому из сотруднику максимально раскрыться профессионально, проявить свои способности.

— Менеджеру персонала требуются знания трудового законодательства и организации делопроизводства: правила оформления документов приема, перевода увольнения; ведение документации по отпускам и т. д.

**Объект управления** получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд. Необходимым является наличие у субъекта управления рычагов воздействия (мотивации) на ОУ, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (это условие определяет принципиальную возможность или невозможность субъекта управления осуществлять управление).

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

#### **3.1 Предмет и объект изучения и модели управления человеческими ресурсами.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

**Предметом курса управления** человеческими ресурсами (УЧР) является *комплексное изучение главной производительной силы общества.*

УЧР - познание закономерностей, их форм, распределение и использование которых осуществляются во взаимосвязи с социально-экономической политикой, где сам человек становится основой или целью общественного развития.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- исследование, анализ и прогнозирование демографических процессов;
- оценка основных качественных и количественных параметров человеческих ресурсов;
- изучение и анализ развития образования как важнейшего условия формирования конкурентоспособного работника;
- исследование многообразных составляющих мобильности человеческих ресурсов;
- анализ процессов функционирования рабочей силы и их регулирование на различных уровнях управления;
- изучение методологии формирования и механизмов приведения в жизнь государственной политики в области труда, занятости и социальной защиты населения.

**Человеческие ресурсы** определяются численностью и качественными характеристиками населения страны, образованием, профессионализмом, трудовой активностью, предприимчивостью, физическим и нравственным здоровьем.

Принято считать, что *потенциал любой страны* как основа определяется природными, человеческими, информационными, духовными, производственными, финансовыми ресурсами.

Природные ресурсы - это то, чем располагает страна: географическое положение, плодородные земли, климат, запасы воды.

Финансовые ресурсы включают оборудование, запасы сырья, материальных и финансовых средств.

Информационные и духовные ресурсы - достижения в науке, литературе, искусстве и политике.

#### **Функции управления человеческими ресурсами:**

- прогноз и планирование человеческих и трудовых ресурсов;
- распределение и перераспределение человеческих и трудовых ресурсов по областям, отраслям и сферам профессиональной деятельности;
- разработка программ занятости населения;
- контроль за использованием трудовых ресурсов;
- защита прав и интересов человека и работника;
- охрана здоровья и всей системы жизнедеятельности.

#### **Методы управления человеческими ресурсами:**

- правовые - через систему законодательства о правах человека и гражданина; Кодекс законов о труде) - трудовые отношения, социальная защита, пенсии, стипендии;
- административные - через прямое централизованное воздействие управления на объект посредством приказов и инструкций;
- экономические - через создание мотивов и стимулов для плодотворного труда, для желания учиться, через создание экономических нормативов и норм труда и потребления из общественных фондов, через дифференциацию оплаты труда по степени участия в трудовых процессах;
- социально-психологические - через моральное и психологическое воздействие на человека, гражданина путем создания медико-психологических и социально-психологических норм поведения, через социальное планирование и установление социально-психологического климата в коллективе.

Человеческие ресурсы (ЧР) представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

В человеческих ресурсах, или "кадровом потенциале", выделяют следующие основные аспекты изучения:

- индивидуально-психологический (уровень личности);
- социально-психологический (уровень коллектива);
- социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Персонал как объект развития — личный состав (или его часть) учреждения, предприятия, организации, представляющий собой группу по профессиональным или иным признакам. Управление развитием персонала обеспечивают непосредственно сотрудники службы управления, которых часто называют менеджерами по персоналу. Менеджмент имеет различные определения (способ общения с людьми; власть и искусство управления; административные навыки; орган управления). Однако, несмотря на различие формулировок, в их основе достижение целей от использования предлагаемых менеджментом методов.

Управление человеческими ресурсами на стратегическом уровне иерархии управления — управление трудовыми ресурсами, занятостью, персоналом, а на уровне предприятия в целях его развития — совокупность индивидуальных, субъектных, личностных качеств персонала, определяющих трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

Человек — основная ценность общества и важнейший ресурс организации. Человеческий фактор (ЧФ) "кроется" в высокопрофессиональном кадровом потенциале персонала организации и управленческой деятельности менеджеров, организующих его использование. Природа происхождения ЧФ определяется наличием у человека психофизиологических резервов, заложенных в него в процессе исторического развития.

Человек, смотивированный на высокопродуктивную деятельность, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз.

Человеческий фактор появляется в трудовой деятельности при учете рекомендаций социальной психологии, т.е. в процессе формирования групп, коллективов, команд. В основе проявления ЧФ — системный (синергетический) эффект, возникающий вследствие учета особенностей совместной трудовой деятельности (функциональной, ролевой структуры, групповой динамики и т. п.). Особо следует отметить проявление ЧФ в феномене самоорганизации в социально-экономических системах, где сочетаются централизм и демократизм в управлении. В данном случае ЧФ сказывается специфически: не столько через количественные показатели, сколько через отношения, т. е. через формирование нового качества. Реализация этих отношений базируется на новой парадигме управления с синергетическим миропониманием.

### **3.2 Политика и стратегия в области управления человеческими ресурсами.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

Политика управления человеческими ресурсами (для ее обозначения часто используется также термин «кадровая политика организации») выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом.

Стратегия и политика — тесно взаимосвязанные между собой понятия.

Стратегия учитывает долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению, а политика – более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса. На практике провести разграничения между ними достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования кадровой политики требует самостоятельного рассмотрения. При этом в рамках определенной стратегии управления человеческими ресурсами могут существовать различные варианты осуществления кадровой политики

### **3.3 Служба управление персоналом и их функции.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

Более обоснованному и четкому разделению труда работников кадровой службы способствует систематизация функций службы. Приведенная автором методика позволяет наиболее оптимально выстроить кадровую работу, подготовить и согласовать регламентирующие документы по управлению персоналом. Приведен опыт формирования служб управления персоналом российских предприятий на основе функционального подхода.

Функции управления - это составная часть менеджмента как процесса, независимо от его объекта. Однако в зависимости от специфики объекта управления набор названных функций может существенно изменяться, адаптируясь также и к особенностям субъекта управления. Служба управления персоналом - это относительно самостоятельное структурное подразделение организации, являющееся одновременно средством и инструментом реализации кадровой политики.

Управление персоналом как достаточно сложный процесс осуществляется в организации ее высшим руководством, линейными менеджерами, сотрудниками службы управления персоналом. Определенное значение при этом имеет самоменеджмент персонала как функция организации и планирования деятельности самими сотрудниками. При этом важное значение имеет распределение функций управления как между названными его субъектами, так и внутри службы управления персоналом - между ее структурными подразделениями и конкретными работниками. Более четкое разграничение власти, полномочий и ответственности по функциям управления персоналом обеспечит повышение оперативности и гибкости кадровой работы.

### **3.4 Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий.

Стадии процесса приема на работу:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие,

- подбор кандидатов,
- отбор кандидатов,
- прием на работу.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.



Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

- кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;
- образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

### **3.5 Управление трудовой мотивацией. Организация и оплата труда персонала.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала. Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими - то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремление от него избавиться.

### **3.6 Управленческие конфликты.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

Конфликт- противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместный труд. деятельности из-за непонимания или противоположности интересов. Конфликтная ситуация обязательно включает объекты и субъекты конфликта. На предприятии конфликты могут возникать между отд. сотрудниками, малыми либо крупными коллективами, чьи интересы не совпадают. Конфликт может быть полезным для членов труд. коллектива и организации в целом, а может снижать производительность труда, личную удовлетворенность. Внутриличностный конфликт - когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Межличностный конфликт. Самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т. п., а также и как столкновение личностей. Конфликт между личностью и группой. - когда личность займёт позицию, отличную от позиции группы. Межгрупповой конфликт - между формальными и неформальными группами.

### **3.7 Оценка эффективности управления персоналом организации.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты

Сама возможность вести анализ управления персоналом в терминах полезности, эффективности представляется условием, позволяющим убедить бизнес в необходимости (по критерию выгоды, то есть из прагматических соображений) ценить и достойно относиться к персоналу.

Эффективность управления персоналом - это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Организационные цели (применительно, например, к рыночным предприятиям) состоят в обеспечении прибыльности и стабильности деятельности организации, адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные цели заключаются, главным образом, в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием в организации.

Наиболее часто используемым формально-оценочным методом является анализ статистических данных, выступающий первым этапом исследования системы управления персоналом. На данном этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе анализа определяются:

- Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.
- Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).
- Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификация, образования.
- Профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации.
- Стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала.