

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление малым бизнесом

Год набора на ОПОП
2020

Форма обучения
заочная

Владивосток 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 г. N301).

Составитель(и):

Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, marina.masilova@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 25.05.2022 , протокол № 7

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	00000000083САС9
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	00000000083САСВ
Владелец	Варкулевич Т.В.

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, кадровой политики и кадровой стратегии, развития трудового коллектива.

Задачи освоения дисциплины «Управление персоналом»:

- сформировать у студентов целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;
- освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;
- рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом в современной организации;
- освоить основные теории мотивации и лидерства;
- систематизировать принципы эффективной групповой и командной работы;
- освоить методы диагностики организационной культуры

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	кадровые процессы и технологии в управлении персоналом, методы диагностики организационной культуры.
			Умения:	осуществлять диагностику организационной культуры, разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников организации
			Навыки:	современным инструментарием управления персоналом, применения основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач, осуществления диагностики организационной культуры
	ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных	Знания:	основные аспекты межличностных, групповых и организационных коммуникаций
			Умения:	применять способы разрешения конфликтов, анализировать межличностные, групповые и организационные коммуникации

		коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Навыки:	технологиями разрешения конфликтов, навыками взаимодействия в межкультурной среде
	ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Знания:	основы управленческой деятельности и функции управления персоналом
			Умения:	Анализировать тенденции и состояние развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах
			Навыки:	Проектирования организационной структуры, осуществления управленческой деятельности и функций управления персоналом

3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к базовой части учебного плана

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Основы менеджмента», «Психология». На данную дисциплину опираются «Кадровый аудит», «Современные персонал-технологии».

4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ЗФО	Бл1.Б	3	3	13	8	4	0	1	0	95	Э

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

5.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ЗФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Место и роль управления персоналом в организации	1	0	0	9	тестовые задания, дискуссия
2	Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом	2	1	0	15	тестовые задания, разноуровневые задания
3	Кадровое планирование	1	0	0	17	тестовые задания, творческое задание
4	Поиск, подбор, отбор персонала	1	1	0	15	тестовые задания, деловая игра
5	Найм и адаптация	1	1	0	9	тестовые задания, разноуровневые задания, кейс
6	Развитие персонала	1	0	0	15	тестовые задания, кейс
7	Мотивация трудовой деятельности	1	1	0	15	тестовые задания, кейсы, деловая игра
Итого по таблице		8	4	0	95	

5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

Тема 1 Место и роль управления персоналом в организации.

Содержание темы: Задачи и функции службы управления персоналом. Эволюция концепций по управлению работниками в организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция с презентацией.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 2 Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом.

Содержание темы: Управление как процесс. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом. Кадровые процессы и кадровые отношения в системе УП. Функции службы управления персоналом. Регламентация деятельности в локально-нормативных актах.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 3 Кадровое планирование.

Содержание темы: Сущность и содержание кадрового планирования. Качественная и количественная потребность в персонале.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция с использованием презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 4 Поиск, подбор, отбор персонала.

Содержание темы: Технология формирования кадрового состава организации. Понятие поиска, подбора, отбора персонала как кадровых процессов. Алгоритм поиска,

подбора, отбора персонала. Посредники рынка труда: центр занятости населения (биржа труда), кадровые агентства, агентства по трудоустройству. Алгоритм формирования вакансии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Источники поиска персонала: внешние, внутренние источники, Резюме. Основные правила составления и отбора резюме. Технологии подбора. Рекрутмент. Скрининг. Head Hunting и Executive Search. Предварительное (телефонное) интервью с кандидатами. Собеседование. Интервью.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 5 Найм и адаптация.

Содержание темы: Алгоритм трудоустройства. Памятка кандидата. Пакет документов, необходимых при трудоустройстве. Заключение трудового договора. Специфика заключения трудового договора с разными категориями работников. Трудовой договор с руководителем организации. Понятие адаптации как кадрового процесса. Место адаптации в системе управления персоналом организации. Виды адаптации: психофизиологическая, социально – психологическая, административная, профессиональная и пр. Первичная и вторичная адаптация. Участники адаптационного процесса.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция с презентацией.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 6 Развитие персонала.

Содержание темы: Развитие персонала и его роль в управлении персоналом. Обучение персонала как кадровый процесс. Основные виды, формы и методы обучения персонала. Сущность и задачи кадрового резерва. Принципы формирования кадрового резерва. Сущность и цели деловой карьеры персонала. Карьерное пространство и карьерная среда. Условия эффективного развития карьеры. Этапы деловой карьеры. Ротация персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция с презентационным материалом.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 7 Мотивация трудовой деятельности.

Содержание темы: Мотивация как кадровый процесс. Место мотивации в системе управления персоналом организации. Элементы системы стимулирования труда персонала. Материальное и нематериальное стимулирование персонала. Социальный пакет организации. Виды поощрений. Методы морального стимулирования персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция с презентацией.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивные технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с

преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет, подготовку докладов и презентаций, решение кейс-задач и выполнение тестовых заданий.

Освоение дисциплины предусматривает наличие контрольных и домашних работ в виде тестов и кейс-задач с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущие и промежуточные аттестации проходят в форме тестирования.

При выполнении самостоятельных работ студентов по дисциплине предполагается заполнение нескольких сводных таблиц, позволяющих систематизировать и закрепить пройденный материал.

Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : Учебник [Электронный ресурс] : Дашков и К , 2020 - 288 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358235>

2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник [Электронный ресурс] : ИНФРА-М , 2019 - 440 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=330008>

8.2 Дополнительная литература

1. Кибанова Л.Н., Кибанов А.Я. Управление персоналом : Учебное пособие [Электронный ресурс] : КноРус , 2022 - 201 - Режим доступа: <https://book.ru/book/940642>

8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Система электронного обучения ВГУЭС, дисциплина "Управление персоналом"
<https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13832>
2. Сообщество HR менеджеров - HR-Portal [<http://www.hr-portal.ru>]
3. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
4. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
5. Электронно-библиотечная система Book.ru - Режим доступа: <https://book.ru/>
6. Электронный журнал HR-Journal - <http://www.hr-journal.ru/>
7. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)

Основное оборудование:

- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Стол прямоуг. 8 мест
- Экран настенный рулонный

Программное обеспечение:

- Microsoft Windows XP Professional w/SP3 32-bit Russian

10. Словарь основных терминов

Абсентеизм (to absent – отсутствовать, англ.) – характеризует отсутствие персонала на рабочем месте. Численно можно рассчитать в человеко-днях или в часах за определённый период, может быть выражен также в процентах. При этом не важно, по какой причине сотрудник отсутствует – по уважительной или нет.

Адаптация персонала – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в организации, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Административные методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях.

Анализ кадрового состава – предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривается определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним

специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Анализ текучести персонала (кадров) – предусматривает изучение процессов текучести с количественной (% к среднесписочной численности) и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести.

Аттестация кадров – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Аутплейсмент («outplacement») – форма расторжения трудового договора между предприятиями и одним или несколькими работниками, включающая комплекс методов и средств, используемых специализированными подразделениями в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Услуги данного подразделения оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает трудовые отношения. Форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по обоюдному желанию сторон.

Аутсорсинг – передача на эффективное управление внешней компании части обеспечивающих бизнес-процессов.

Аутстаффинг (outstaffing) – услуга в области кадрового маркетинга по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. При этом провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

Баланс трудовых ресурсов (фр. balance – весы) – система показателей, отражающих источники трудовых ресурсов (трудоспособное население, работающие пенсионеры) и их физическое использование по видам занятости

Введение в должность нового сотрудника – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной Адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Новичок обязательно должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т.д.).

Грейд – это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда.

Деловая игра – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные), применяемая для обучения и поисков новых способов исполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры.

Деловая карьера – результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

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

Должностная инструкция – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Источники привлечения персонала – способы найма, рекрутирования кандидатов, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и способы работы с сегментами рынка труда.

Кадровая политика – система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

Кадровый аудит – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; масштабная процедура, в ходе которой оцениваются все составляющие процесса управления персоналом, кадровый потенциал компании, анализируется эффективность системы управления кадрами.

Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Карьера профессиональная – отражает преимущественно профессиональные изменения в трудовой деятельности человека, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Карьерограмма – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Кейс-метод (кейс-стади, метод ситуаций) – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Метод разработан в 20-х гг. в Гарварде. Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20–25 стр. текста). В Европе кейсы в 1,5-2 раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы

Командообразование (тимбилдинг, team building) – тренинги, организуемые с целью консолидации сотрудников и снижения уровня конфликтности. Хороший эффект командообразования имеют корпоративные тренинги, проводимые в компании с целью обучения и формирования у сотрудников единого языка общения. С целью командообразования могут быть организованы также корпоративные праздники.

Командная работа (Teamwork) – работает в кооперации с другими работниками ориентированными на сотрудничество, в противовес предпочитающим работать независимо или ориентированным конкурировать.

Компетенции, модель компетенций – стратегическое управление персоналом требует понимания того, какие люди – какие их навыки, качества и установки – необходимы компании для ее успешного развития.

Компетенция – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения.

Конкурс при приеме на работу – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Коэффициент трудового вклада (трудового участия) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Лизинг персонала – предоставление персонала в аренду, найм персонала на конкретный проект или на конкретный период в условиях сезонного бизнеса.

Методы управления персоналом – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Модель компетенций – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

Мотивация – процесс пробуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние движущие силы; динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Мотиваторы – побуждающие факторы. Внешние по отношению к человеку раздражители, которые, если они соответствуют его потребностям (мотивам, внутренним факторам), побуждают человека к определенному поведению. К мотиваторам относятся факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу. То, что в повседневной практике называется индивидуальным подходом к работнику, является по существу стремлением обнаружить его индивидуальные мотиваторы и использовать их для управления деятельностью работника.

Мотивы трудовой деятельности – причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т.д.)

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям.

Организационная структура – совокупность взаимосвязанных органов, управления организации (фирмы), осуществляющих стратегическое, тактическое и оперативное ее функционирование и развитием. Основные виды организационных структур: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, бригадная, проблемно-целевая и др.

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

Оценка персонала – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с тремя функциями управления персоналом: подбор и расстановка персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие. Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции, КРП) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

Повышение квалификации – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-то необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Профориентационная работа – мероприятия по оказанию помощи людям (учащимся, рабочим и др.) в осуществлении их конституционного права на труд, на

свободный выбор профессии с обязательным учетом стремлений, интересов, навыков и способностей, знаний каждого конкретного человека, потребностей общества. К элементам П.р. относятся: профпросвещение, профессиональное самоопределение, профконсультации, выбор профессии, трудоустройство, профотбор (профподбор), профадаптация, совершенствование профессионального мастерства

Рекрутинг – комплекс мероприятий, проводимых кадровым агентством в интересах компании, сделавшей заказ на замещение вакантной должности и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка специалистов, отобранных в соответствии с требованиями заказчика на искомые вакансии с целью последующего устройства на работу.

Скрининг – «поверхностный подбор» по формальным параметрам или критериям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы.

Социальная политика организации – часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в организации и в обществе системами ценностей. Основные функции С.п.о. сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение (вербовка) новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности, и, наконец, в ряде случаев и сокращение объема выплачиваемой суммой налогов.

Социальная среда организации – среда, образуемая самим персоналом с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам; социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации. С.с.о. органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Всегда, а на современном этапе развития общества особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

Социальное партнерство – система взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающаяся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений. С.п. призвано обеспечить баланс и реализацию важнейших социально-трудовых интересов иных социально-экономических отношений, и тем самым сохранение социального мира. В реальной жизни С.п. выступает в качестве альтернативы любому диктату; является цивилизованным методом решения социальных конфликтов на различных уровнях.

Стиль руководства – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях. Наиболее известные стили руководства: стиль, ориентированный на решение задач; стиль, ориентированный на межличностные отношения; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

Существует три С.р.:

1. Директивный (волевой, авторитарный, автократический) – характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью лишь к единоначалию.

2. Демократический (коллективный, товарищеский) – основывается на представлении о подчиненных как о равных партнерах при принятии решений, уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги действий главным образом на себя.

3. Либеральный – характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

С.р. определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот С.р., который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в др. Никакой С.р. не выступает в "чистом виде". Директивные, демократические, либеральные С.р. могут использоваться в различных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Эффективность избранного менеджером С.р. оценивается конечными результатами работы коллектива, состоянием его социально-психологического климата

Стратегия – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам. С. – это то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода. Цель С.: добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность. С. представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По своему существу С. есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правила, по которым складываются отношения предприятия с его внешней средой, определяющие, какие виды продукции и технологии оно будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами, называются продуктово-рыночной С.

Стратегия роста – стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост происходит путем расширения ассортимента товаров или услуг; внешний рост заключается в слиянии компаний. Рост может приводить к конгломератам (холдингам).

Стратегия сокращения – стратегия, используемая когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого. Известны следующие варианты С.с.: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности).

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегия эволюционная – стратегия, которая опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства, которое должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

Структура органическая – структура организации, характеризующаяся децентрализованной иерархией, гибкими рабочими процедурами и демократическим стилем руководства, общение в пределах которой является неформальным и открытым.

Структура рабочей силы – состав рабочей силы по отраслевым, профессиональным, квалификационным и демографическим признакам.

Структура формальная организационная – установленная организационная структура, используемая для достижения поставленных организацией целей.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Субъект кадровой работы – относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. С.к.р. в широком понимании этого термина может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в крупных корпорациях, ведомствах и т.п.). На предприятии, в организации, учреждении

структурными элементами совокупного С.к.р. являются: первый руководитель, его заместители, руководители структурных подразделений и специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел по работе с персоналом или управлению человеческими ресурсами и т.п.).

Тренинг – (англ. training – специальная тренировка) – систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. При подготовке специалистов используется достаточно большое количество активных форм обучения: Т. делового общения; Т. продаж; перцептивный Т. (развитие способностей адекватного и полного познания себя, др. людей, отношений).

Трудовой договор (контракт) – соглашение между администрацией и сотрудником, содержащее порядок приема на работу, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент. Управление персоналом включает в себя: поиск персонала, подбор и отбор персонала, оценку персонала, обучение и развитие персонала, управление корпоративной культурой, управление бизнес-коммуникациями, мотивацию персонала, организацию труда. Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Хедхантинг (от английского «head hunting» – охота за головами) – «переманивание» четко определенного эксклюзивного специалиста для компании – клиента (в редких случаях одного из двух возможных кандидатов). Это ситуация, когда хедхантер заранее знает конкретные компании или конкретных людей, из которых Заказчик хочет переманить персонал.

Экономические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал на основе экономических законов, категорий и товарно-денежных отношений.

Экзекьютив сЕч (executive search) – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов («эксклюзивный поиск» – дословный перевод с английского).

Эффективность работы персонала – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение