**Тема 1. Человеческий фактор в трудовой деятельности**

**Вопрос 1. «Человеческие ресурсы»: содержание; общая характеристика; качество «человеческих ресурсов» фирмы.**

Человеческие ресурсы - термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности - кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам - термин

«Человеческие ресурсы» включает:

1) способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников;

2) общую культуру и нравственную надежность;

3) определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, "кружки качества", "дух команды" и т.д.);

4) совершенствование трудовых взаимоотношений;

5) мотивацию;

6) предприимчивость и др.

Качество человеческих ресурсов - это степень, с которой совокупность характеристик рабочей силы организации и ее организационной культуры выполняет требования, выдвигаемые внутренней и внешней средой при формировании конкурентных преимуществ. Разработанный подход к управлению качеством человеческих ресурсов организации исходит из того, что деятельность по управлению качеством должна осуществляться как в ходе формирования человеческих ресурсов организации, так и в процессе их использования. Качество человеческих ресурсов определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Считается, что для предупреждения влияния этих факторов нужны не отдельные, разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия (система управления) на процесс формирования и использования человеческих ресурсов организации. Система управления качеством человеческих ресурсов организации включает следующие элементы: объект и субъект управления, механизм управления.

**Тема 2. Методология управления персоналом**

**Вопрос 1. Сущность и общее содержание методов управления персоналом фирмы. Взаимосвязь методов управления персоналом фирмы.**

В широком понимании всякий метод — это путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения существующей действительности.

В узком смысле метод - это совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на работника, обеспечивающих достижение его личных целей и задач предприятия при высоком качестве и производительности труда.

Методы управления в управлении организацией выполняют организационно-экономические функции. Именно с помощью различных методов и методик составляются прогнозы и бюджеты развития фирмы, разрабатываются перспективные и оперативные планы управления производством, осуществляются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная деятельность персонала, ведется учет и контроль расходов и доходов на предприятии.

По способу воздействия менеджера на персонал все методы управления (приемы) обычно подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Применяемые приемы воздействия на персонал могут быть прямыми и косвенными.

Административные методы представляют собой прямое воздействие и базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект, ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

К числу административных методов управления могут быть отнесены нормативно-правовые и организационно-распорядительные.

Нормативно-правовые методы управления представляют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве.

Организационно-распорядительные методы управления включают в себя различные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их выполнением в процессе производства.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов, прибыли предприятия.

Основным экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет все экономические методы управления.

План экономического развития организации является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

Стимулирование труда — это экономическая категория отношений между работодателем или предприятием и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые предоставляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия.

Материальными мотивами служат общий доход (прибыль), заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты и другие денежные средства.

Социально-психологические методы управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов, основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, ценности и т.п.).

В современном общественном производстве специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом, выступающих объектом управления. Это вызывает необходимость знания и использования менеджерами закономерностей социологии, психологии и педагогики.

По масштабу и способам воздействия эти методы условно можно разделить на две основные группы:

= социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;

= психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем — в ходе диалога с собеседником — получение необходимой информации.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего, персонифицированы и индивидуальны, обращены к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, мотивам, потребностям, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологической совместимости; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей и уровня образования работников; формирование корпоративной культуры.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета).

**Тема 3. Система управления персоналом организации**

**Вопрос 1. Организационные структуры управления персоналом фирмы.**

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами. Формирование организационной структуры системы управления персоналом происходит не сразу, а проходит следующие этапы:

1) структуризация целей системы управления персоналом;

2) определение состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей системы управления персоналом организации

3) формирование состава подсистем организационной структуры

4) установление связей между подсистемами организационной структуры

5) определение прав и ответственности подсистем;

6) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

7) построение конфигурации организационной структуры.

Прежде всего, следует выделить плоские (одноуровневые) и многоуровневые структуры. Иногда плоские структуры называют горизонтальными, а многоуровневые – вертикальными. Также все типы организационных структур можно подразделить на: бюрократические и адаптивные

Простейший тип бюрократических организационных структур называется линейной организационной структурой, организованной строго иерархически. Она характеризуется: разделением зон, равных по объему и содержанию ответственности, единоначалием, вертикальным разделением труда и формированием уровней управления по вертикали. Примером подобной организационной структуры может являться структура управления в армии, христианской церкви, вузе.

Вторым типом организационной структуры является функциональная организационная структура, построенная по принципу распределения функций внутри организации. Когда руководство организации решает построить службу управления персоналом по принципам функциональной организационной структуры, то вся работа в этом направлении сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. В реальной жизни современных фирм такой тип организационной структуры может являться жизнеспособным только для отдельного подразделения компании.

Еще одной разновидностью бюрократических организационных структур являются дивизиональные организационные структуры, которые возникли в связи с диверсификацией производства и расширением функций компаний. В соответствии с точно раскрывающим сущность данной экономической категории определением, дивизиональные структуры представляют собой структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

**Тема 4. Стратегическое управление персоналом в организации**

**Вопрос 1. Стратегия: сущность, понятие, возникновение.**

Стратегия управления персоналом непосредственно связана с такими кадровыми решениями, которые определяют существенный и долговременный эффект относительно занятости и развития сотрудников для достижения стратегических целей организации. Цель кадровой стратегии – преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов.

Таким образом, целевое значение кадровой стратегии следует из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

– привлечение работников, их использование и развитие осуществляются не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации;

– ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами принимают на себя руководители высшего звена организации;

– существует взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами.

Согласно одной из версий, термин «стратегия» применительно к управленческой деятельности в 50-х гг. ХХ в. был заимствован из теории игр, где он в самом общем виде определяется как план действий в конкретной ситуации, зависящий от поступков оппонента. Согласно другой версии, появление термина «стратегия» относится к 60–70 гг. ХХ в. Однако все специалисты выражают единое мнение о том, что первоначально этот термин заимствован из военного лексикона, где и означает «искусство разворачивать войска для боя»; раньше его применение ограничивалось, по преимуществу, областью военных наук.

Впервые стратегические подходы к управлению были разработаны одной из самых крупных американских консультационных фирм «Мак-Кинзи» и внедрены начиная с 1972 г. в компаниях «Дженерал электрик», «ИБМ», «Тексас инструментс» и др. Необходимость введения нового термина и, соответственно, нового содержания менеджмента была обусловлена задачей отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства, что позволило своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Наиболее существенным «полем изменений» в начале XXI в., стали рынок, технологии и общество.