

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
для самостоятельного изучения дисциплины

«ПРОЕКТИРОВАНИЕ HR ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»
для студентов направления подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»
магистерская программа «Управление персоналом организации»

Рассмотрено на заседании кафедры
управления бизнесом и персоналом
Протокол № 6 от 08.02.17г.

Утверждено на заседании
учебно - издат. совета ДОННТУ
Протокол № 2 от 23.03.17г.

Донецк

2017

Методические рекомендации для самостоятельного изучения дисциплины «Проектирование HR деятельностью» для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Магистерская программа «Управление персоналом организации» / сост. В. В. Горощенко. - Донецк: ДОННТУ, 2017.- 21 с.

Методические указания включают объект, цель и задачи изучения дисциплины «Проектирование HR деятельностью», тематическое содержание дисциплины, основные понятия по каждой теме, тесты для самопроверки знаний, вопросы для самоконтроля, список рекомендованной литературы.

Составитель: к.э.н. В.В. Горощенко

Ответственный за выпуск: к.э.н., доц. И.А. Кондаурова

Рецензенты: к.э.н., доц. С.Н. Крапивницкая

к.э.н., доц. Т.В. Коваленко

Содержание

Введение	4
Объект, цель и задачи дисциплины	5
Тематическое содержание дисциплины	7
Тема 1. Методологические основы управления персоналом	7
Тема 2 Организация HR-деятельности	8
Тема 3 Коммуникации в HR-деятельности	10
Тема 4 Объекты и субъекты HR-деятельности	11
Тема 5 Технологии HR-деятельности	12
Тема 6 Понятие и виды HR-систем управления	13
Тема 7 Методы оценки эффективности деятельности службы персонала	14
Тесты для самопроверки знаний	16
Вопросы для самоконтроля по дисциплине	18
Список рекомендуемой литературы	20

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности своего профиля, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом в свободное от обязательных учебных занятий время, углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и практических занятиях, выработки навыков самостоятельного поиска дополнительных знаний в процессе подготовки и выступает неотъемлемой составляющей процесса изучения учебной дисциплины.

Успешное усвоение материала практического задания требует основательной теоретической подготовки, связанной с изучением дополнительной литературы соответствующих тем курса.

Самостоятельная работа помогает студентам:

- овладеть знаниями: чтения текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); работы со справочной литературой; ознакомления с нормативно-правовыми документами; научно-исследовательской работы;
- закреплять и систематизировать знания по: работе с конспектом лекции; работе над материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы; подготовке ответов на контрольные вопросы; аналитической работе с данными; подготовке докладов и рефератов;
- формировать умения: решения ситуационных задач; выполнения расчетов; подготовки к тестированию; моделирования разных видов и компонентов профессиональной деятельности и пр.

1. ОБЪЕКТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина рассматривает вопросы организации HR-деятельности, установления коммуникаций с работниками, объектов и субъектов управления персоналом, технологии HR-деятельности, оценки эффективности деятельности службы персонала.

Целью дисциплины является изучение студентами методологических основ HR- деятельности, системы организации и осуществления HR - деятельности, условий эффективности и оценки HR – деятельности, формирование практических навыков ее планирования, организации и осуществления.

Задачи дисциплины: ознакомиться с методологическими основами управления персоналом; понять основные требования к HR-менеджеру; научиться устанавливать коммуникационные отношения с работниками; проводить оценку и выбор HR-технологий для организации, а также систем управления персоналом; анализировать эффективность работы HR-служб.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- методологические основы HR – деятельности
- основополагающие принципы планирования, организации и осуществления и оценки эффективности HR – деятельности;
- субъект, объект, технологии HR – деятельности;
- понятие и виды HR-систем управления.

уметь:

- правильно применять методический инструментарий проектирования HR – деятельности;
- оценивать эффективность деятельности службы персонала;
- принимать оптимальные решения направленные на формирование коммуникативных связей в области трудовых отношений;
- применять автоматизированные системы управления персоналом;
- оценивать вклад HR – деятельности в развитие организации.

2 ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Методологические основы управления персоналом

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие управление персоналом.
2. Принципы управления.
3. Методы управления персоналом: социально-психологические, административные, организационно-распорядительные, психологические, социологические, экономические.
4. Современные персонал-технологии управления.

Литература к теме 1:[1,5,7,14]

Основные понятия по теме:

Управление персоналом - воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально-экономические системы.

Теория управления - категория, которая познает и раскрывает основные закономерности воздействия на работников различных категорий в процессе труда.

Практика управления - внутриэкономическая категория, ее задача развивать производство и создавать новую продукцию на основе научных достижений, выполнять работы и услуги в соответствии с требованиями рынка.

Метод - 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.

Управление кадрами представляет собой искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций менеджера и достижении основных целей организации.

По способу воздействия менеджера на персонал все методы управления подразделяются на следующие виды:

экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника»;

социально-психологические методы исходят из ;

административные методы 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 и пр.;

организационно-распорядительные методы 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;

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

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме актов, в которых даются рекомендации применения тех или иных средств управления на основе имеющегося опыта: должностные инструкции; методические указания (рекомендации) или инструкции по выполнению комплекса работ.

Распорядительное воздействие выражается в приказе, распоряжении или указании, которые издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям.

Социологические методы исследования в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения и включают: анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и собеседование.

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.

Персонал-технология - это механизм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов, и в первую очередь рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников.

Различают несколько видов персонал-технологий:

многозвенные предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач;

коммуникационные направлены на установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия;

индивидуальные предполагают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Методы оценки эффективности управления персоналом делят на три группы:

количественные – методы ранжирования и балльной оценки персонала на основе формализованных количественных критериев.

качественные - методы описательного характера, определяющие профессиональные и функциональные качества персонала без их количественного выражения.

комбинированные – методы, которые они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Тема 2 Организация HR-деятельности

Вопросы для самоконтроля:

1. Создание службы управления персоналом.
2. Направления работы отделов по управлению человеческими ресурсами.
3. Роли HR-специалиста в организации: «политрук», «психолог», «всеобщий секретарь», «профсоюзный деятель», «тайный контролер».
4. Основные требования к HR-менеджеру.

Литература к теме 2:[1,4,5,16]

Основные понятия по теме:

Построение организационной структуры службы управления персоналом требует соблюдения основных принципов:

принцип гибкости состоит в способности быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве;

принцип специализации обеспечивается закреплением за каждым подразделением службы определенных функций управления;

принцип единства прав и ответственности заключается в том, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве;

принцип экономичности характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

В зависимости от размеров организации количество подразделений в HR-службе (и соответственно ее структура, численность ее работников, решаемые ими задачи) будет различаться:

в малых организациях одно подразделение (или даже одно должностное лицо) может выполнять функции всех или нескольких основных подсистем по управлению персоналом;

в крупных - функции каждой подсистемы по управлению персоналом будет выполнять отдельное подразделение.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов:

вертикальные (связи подчинения и руководства);

горизонтальные (связи отношений и кооперации равноправных элементов).

В работе отделов по управлению человеческими ресурсами выделяют следующие направления:

рекрутинг включает поиск новых сотрудников, отбор кандидатов в процессе собеседований, психологическое тестирование;

адаптация - процесс адаптации предназначен для того, чтобы вновь принятые сотрудники достаточно быстро вошли в курс дела, освоили необходимые навыки, познакомились с коллективом, с правилами, которые приняты в компании;

аттестация персонала, которая предназначена для оценки уровня квалификации сотрудников и приведения в соответствие с ним размера заработной платы (как правило, оклада);

формирование и работа с кадровым резервом необходимо для того, чтобы заранее готовить людей для занятия тех или иных должностных позиций.

обучение персонала необходимо в связи с тем, что появляются новые товары и услуги, новые технологии и методы работы, и все это сотрудникам необходимо быстро осваивать;

мотивация персонала предполагает разработку такого компенсационного пакета, чтобы он был привлекателен для работников;

корпоративная культура направлена на то, чтобы развивать в сотрудниках чувство общности, преданности своей организации и в то же время прививать им ценности компании.

кадровое делопроизводство - представляет собой оформление трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством;

организационное развитие в рамках которого разрабатываются различные рабочие регламенты, документы для других подразделений.

Наиболее распространенные роли HR-менеджеров:

«*политрук*» - это менеджер, который в прямом смысле призывает персонал трудиться все более и более эффективно и творчески;

«*психолог*» - он, используя известные только ему методики и эзотерические знания тонко воздействует на подсознание сотрудников гипнозом, техниками нейролингвистического программирования или методами социально-психологического тренинга;

«*всеобщий секретарь*» - большую часть времени находится в хаосе бурной, но не очень плодотворной деятельности с точки зрения целей и задач управления человеческими ресурсами организации;

«*профсоюзный деятель*» - чаще это новички в области кадрового менеджмента;

«*тайный контролер*» - предназначен, чтобы подмечать различные недостатки в деятельности отдельных подразделений (или сотрудников), находить виновных и докладывать начальству.

Основные направления деятельности менеджера по персоналу: подбор, отбор и адаптация персонала, обучение, развитие, развитие корпоративной культуры, мотивация, обеспечение комфортных условий труда и коммуникации, социальная поддержка и защита, развитие компании с использованием человеческих ресурсов, управление изменениями.

Тема 3 Коммуникации в HR-деятельности

Вопросы для самоконтроля:

1. Виды коммуникаций в HR-деятельности.
2. Коммуникационный канал.
3. Элементы и этапы процесса коммуникации.
4. Коммуникации в области трудовых отношений (HR).
5. Подходы к установлению коммуникаций с работниками.

Литература к теме 3:[2,5,6]

Основные понятия по теме:

Внешние коммуникации протекают между организацией и ее средой и включают коммуникации с потребителями, общественностью, государством и государственными структурами.

Внутренние коммуникации - это коммуникации в рамках организации: между отдельными работниками, подразделениями.

Вертикальные коммуникации - это общение между руководителем и подчиненным в виде распоряжений, приказов, рекомендаций, которые руководитель дает подчиненному, а также виды сообщений, которые подчиненный передает руководителю.

Горизонтальные коммуникации осуществляются между лицами, находящимися на одном уровне иерархии.

Диагональные коммуникации связывают подчиненных и начальников разных отделов, то есть коммуникации, которые сочетают в себе свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

Неформальные коммуникации - это социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении.

Коммуникационный канал - это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от коммуниканта к реципиенту.

В процессе коммуникации выделяют четыре базовых элемента:

отправителя – лицо, являющееся создателем идеи, собирающее информацию для передачи и передающее её другому лицу;

сообщение – закодированная с помощью символов информация, подлежащая дальнейшей передаче;

канал передачи информации – это средства и способы передачи информации;

получатель – лицо которому предназначена передаваемая информация.

Чтобы установить коммуникацию с работниками, руководство использует разные подходы:

нацеленный подход - коммуникация устанавливается с четко определенной целевой аудиторией;

круговой подход - коммуникация устанавливается с помощью хороших человеческих отношений, а также работы над тем, чтобы каждый сотрудник получал удовольствие от работы;

подход активного действия - коммуникация устанавливается посредством практических действий, в которых необходимо понимание и интуиция.

Тема 4 Объекты и субъекты HR-деятельности

Вопросы для самоконтроля:

1. Объекты и субъекты управления персоналом.
2. Основные характеристики и признаки персонала.
3. Организационная структура управления персоналом.
4. Виды структур: линейная, функциональная, дивизиональная и матричная.

Литература к теме 4:[2,3,7,17,18]

Основные понятия по теме:

Персонал – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

Критерии оптимальной структуры персонала – это соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группы, выраженным в затратах времени.

К внутренним субъектам управления персоналом в организациях относятся: отдел кадров; отдел обучения; отдел труда и заработной платы; отдел социального развития; социальная лаборатория.

Организационная структура управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом.

Выделяют следующие виды организационных структур управления персоналом:

элементарная организационная структура отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций;

линейная организационная структура предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления;

функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация;

матричная организационная структура управления персоналом создает условия, для того чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы.

При формировании организационной структуры управления персоналом следует руководствоваться такими принципами как: гибкость, систематизация, специализация, нормоуправляемость и экономичность.

Тема 5 Технологии HR-деятельности

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие HR-технологии. Виды и преимущества современных HR-технологий.
2. Информационные технологические решения.
3. Облачные технологии в HR.
4. Социальные и информационные управленческие технологии в управлении персоналом.
5. Специализированные комплексные системы.
6. Узкоспециализированные программы.
7. Полнофункциональные HRM системы.
8. Технологии подбора персонала.

Литература к теме 5:[3,6,7,13,17]

Основные понятия по теме:

HR-технологии – это совокупность приемов, способов и средств использования человеческих ресурсов в определенном виде деятельности, в определенной профессии (начиная от приема на работу и до увольнения).

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, HR-технологии управления делятся на четыре группы:

административные технологии, которые опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты;

экономические технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды;

организационные технологии связаны с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом;

социально-психологические технологии, использование которых выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала

Облачные технологии в HR - это метод, с помощью которого можно увеличить пропускные качества сетей или предоставить услуги в виде сервиса.

Узкоспециализированные программы в управлении персоналом наиболее часто внедряются в деятельность небольших организаций для решения несложных задач, относящихся к кадровому и финансовому учету.

Полнофункциональные HRM системы применяются в случае привлечения большого количества специалистов различных уровней в организацию.

Методы поиска персонала:

массовый рекрутинг – метод подбора персонала распространенных профессий;

Executive Search – подбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий;

Headhunting – переманивание конкретного специалиста, как правило – «звезды», из одной компании в другую;

скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам.

Тема 6 Понятие и виды HR-систем управления

Вопросы для самоконтроля:

1. Автоматизированные системы управления персоналом.
2. Эффекты от внедрения HR-модулей.
3. Сквозные HR-системы.
4. Модель компетенций.
5. Зарубежные системы управления персоналом: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer.
6. Российские системы управления: БОСС-Кадровик, АиТ: Управление персоналом TRIM-Персонал.
7. Моделирование HR-систем.

Литература к теме 6:[3,5,6,9,17]

Основные понятия по теме:

Комплексные системы управления персоналом используются для автоматизации кадровой работы на любом предприятии и необходимы руководству для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой предприятия, штатным расписанием, вакансиями и информацией о сотрудниках.

Виды эффектов от внедрения HR-систем:

организационный эффект заключается в сокращении времени принятия решений на всех уровнях управления предприятием;

экономический эффект от внедрения HR-модулей позволяют организации снизить затраты на управление персоналом;

социальный эффект заключается в персональном учете пенсионных накоплений сотрудников предприятия;

Сквозные HR-системы предполагают отладку всей HR-функции и включают:

грейдирование - создание иерархии должностей;

оценку эффективности - постановка целей, оценка результативности и компетенций;

модели компетенций - набор качеств и навыков, необходимых для успешного достижения целей.

Компетенции традиционно делятся на 3 типа:

управленческие: описывают знания, навыки и установки успешного руководителя, основаны, прежде всего, на стратегии компании.

корпоративные: задают общие корпоративные требования ко всем сотрудникам, основанные, прежде всего, на ценностях компании.

профессиональные: описывают требуемые знания и навыки для эффективной работы в данной должности.

Система управления персоналом SAP Human Resources Management System предназначена для применения на средних и крупных предприятиях; модульная структура системы позволяет внедрять ее поэтапно. В ней реализованы единые система отчетов и дружественный графический интерфейс пользователя, возможна связь с общими организационно-экономическими функциями.

Система управления персоналом Oracle Human Resources Analyzer. С ее помощью можно автоматизировать: табельный учет на предприятии; процедуру найма персонала предприятия; учет профессионально-важных свойств и деловых качеств сотрудников предприятия; учет потребностей современного обучения персонала; планирование развития карьеры сотрудников предприятия; разработку компенсационной политики для персонала предприятия.

HR-система БОСС-Кадровик поддерживает глубокий уровень разграничения доступа пользователей к данным, функциям, интерфейсным объектам приложений.

HR-система AuT: Управление персоналом состоит из следующих модулей: заработная плата; кадровый учет; табельный учет; персонифицированный пенсионный учет; конфигурация системы; учет коллективных и бригадных работ.

HR-система TRIM-Персонал реализует функции работы с персональной информацией о работниках, нанятых по контракту для работы в фирме и включает формирование персональных учетных карточек работников; отслеживание контрактного статуса работника; управление сменами, а основной единицей программы является персональная учетная карточка работника.

HR-система Персонал-2000 включает хранение штатных расписаний и должностных инструкций организации; ведение учета вакансий в организации; учет и хранение личных дел сотрудников организации и претендентов на вакансии (персональные данные, образование, предыдущие места работы, навыки и умения, знание языков и т.п.), хранение резюме кандидатов на вакансии.

HRM-система фирмы EFSOL помимо средств составления типовой отчетности и доступа к различной кадровой информации, включает также инструменты оперативного анализа данных и принятия эффективных управленческих решений.

Моделирование HR-систем - создание оптимальной системы управления персоналом под бизнес-цели, стратегию, условия развития организации.

Тема 7 Методы оценки эффективности деятельности службы персонала

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность оценки эффективности работы персонала на предприятии.
2. Методы оценки деятельности HR-служб: Экспертная оценка, Метод бенчмаркинга, Метод оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика,

Оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI), Комплексная методика Джека Филлипса, Модель Дэйва Ульриха.

3. Оценка эффективности работы с персоналом на примере России.

Литература к теме 7 [1,3,5,10,15]

Основные понятия по теме:

Оценка эффективности работы персонала – показатель, определяющий политику компании в отношении вознаграждения сотрудников и включает в себя установление личного вклада каждого сотрудника и результативность всей проделанной работы отделом, а также вознаграждение по суммарным итогам этой работы.

Затраты на персонал компании - расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.

Выделяют две группы показателей используемых при оценке результативности труда:

прямые показатели (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

косвенные показатели, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности».

Для определения эффективности HR-службы используются следующие процедуры:

экспертная оценка предполагает привлечение для оценки специалистов в данной области;

метод бенчмаркинга предполагает, что показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке;

метод оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика состоит из четырех уровней оценки: реакция на обучение, объективные результаты обучения, изменение рабочего поведения, бизнес-результаты;

оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI) - это разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе).

комплексная методика Джека Филлипса предполагает расчет пяти формул определения эффективности службы персонала: оценка инвестиций в службу по работе с персоналом, оценка инвестиций в службу по работе с персоналом, показатель отсутствия на рабочем месте, показатель удовлетворенности, критерий, определяющий единство и согласие в организации.

модель Дэйва Ульриха предлагает пять способов измерения эффективности HR-службы: показатель производительности на единицу сырья, одного работника

или единицу зарплаты; показатели скорости бизнес-процессов; расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив; навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе; организационные возможности.

3. ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

Выберите один правильный ответ в тестах:

1. Предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем - в ходе диалога с собеседником - получение необходимой информации –

А интервьюирование

Б анкетирование

В обсуждение

Г прослушивание

2. Какие 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:

А организационно-распорядительные

Б нормативно-правовые

В административные

Г экономические

3. Какой принцип характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления:

А экономичности

Б специализации

В гибкости

Г единства

4. Менеджер, который в прямом смысле призывает персонал трудиться все более и более эффективно и творчески имеет роль:

А «политрук»

Б «психолог»

В «всеобщий секретарь»

Г «профсоюзный деятель»

5. Коммуникации, связывающие подчиненных и начальников разных отделов называют:

А диагональными

Б горизонтальные

В вертикальные

Г смешанными

6. Какой подход предполагает, что коммуникация устанавливается с помощью хороших человеческих отношений, а также работы над тем, чтобы каждый сотрудник получал удовольствие от работы:

- А круговой
- Б нацеленный
- В активного действия
- Г целевой

7. К внутренним субъектам управления персоналом в организациях не относится отдел:

- А кадров;
- Б обучения;
- В труда и заработной платы;
- Г маркетинга

8. Какая организационная структура характеризуется тем, что в соответствии с кругом решаемых задач сотрудники подчиняются сразу нескольким руководителям:

- А функциональная
- Б линейная
- В дивизиональная
- Г матричная

9. Какие системы применяются в случае привлечения большого количества специалистов различных уровней в организацию:

- А полнофункциональные HRM
- Б специализированные комплексные системы
- В узкоспециализированные
- Г информационно-справочные

10. Быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам – это:

- А скрининг
- Б рекрутинг
- В формалинг
- Г хэдхантинг

11. Какой эффект от применения АСУ, заключается в сокращении времени принятия решений на всех уровнях управления предприятием:

- А организационный
- Б экономический
- В социальный
- Г временной

12. Какие компетенции задают общие корпоративные требования ко всем сотрудникам, основанные, прежде всего, на ценностях компании:

- А корпоративные
- Б управленческие
- В профессиональные
- Г менеджерские

13. Что не является отличительной чертой персонала от вещественных факторов производства:

- А потребность в финансировании
- Б наличие субъективных интересов
- В чувствительность к управленческому воздействию
- Г возможность оценивать предъявляемые требования

14. По показателям: прибыль и ее рост, рентабельность производства, повышения доли рынка, оборачиваемости капитала проводят оценку результатов труда:

- А руководителя организации
- Б менеджера по персоналу
- В руководитель службы управления персоналом
- Г линейных руководителей

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

- 1 Понятие и принципы управление персоналом
- 2 Социально-психологические методы управления персоналом
- 3 Административные методы управления персоналом
- 4 Организационно-распорядительные методы управления персоналом
- 5 Психологические методы управления персоналом
- 6 Социологические методы управления персоналом
- 7 Экономические методы управления персоналом
- 8 Современные персонал-технологии управления.
- 9 Создание службы управления персоналом
- 10 Направления работы отделов по управлению человеческими ресурсами.
- 11 Роли HR-специалиста в организации
- 12 Основные требования к HR-менеджеру
- 13 Виды коммуникаций в HR-деятельности
- 14 Элементы и этапы процесса коммуникации
- 15 Коммуникации в области трудовых отношений (HR)
- 16 Подходы к установлению коммуникаций с работниками
- 17 Объекты и субъекты управления персоналом
- 18 Основные характеристиками и признаки персонала
- 19 Организационная структура управления персоналом. Виды структур
- 20 Цели, функции и организационная структура HR-службы на предприятии
- 21 Понятие HR-технологии. Виды и преимущества современных HR-технологий
- 22 Социальные, и информационные управленческие технологии в управлении персоналом
- 23 Специализированные, узкоспециализированные и полнофункциональные HRM системы
- 24 Зарубежные и российские автоматизированные системы управления персоналом
- 25 Моделирование HR-систем
- 26 Проектирование систем управления человеческими ресурсами
- 27 Сущность оценки эффективности работы персонала на предприятии
- 28 Методы оценки деятельности HR-служб
- 29 Метод оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика
- 30 Оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI)
- 31 Комплексная методика Джека Филлипса
- 32 Модель Дэйва Ульриха
- 33 Внутрикорпоративная PR-компания.
- 34 Виды HR-проектов и источники их финансирования на предприятии
- 35 Проектирование организационной модели компании.
- 36 HR-брендинг не как одно из направлений HR-деятельности.
- 37 HR-аутсорсинг как одно из направлений HR-деятельности
- 38 Руководитель HR-проекта. Его роль и функции.
- 39 Факторы, влияющие на структуру и численность HR-подразделения.
- 40 Жизненный цикл HR-проекта.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом : теория и практика : учеб. / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2010. - 688 с.
2. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. - Москва : ОМЕГА-Л, 2008. - 383 с.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. для студентов вузов, обуч. по экон. спец. / В. М. Маслова; Всерос. заоч. фин.-экон. ин-т. - Москва : Юрайт, 2011. - 488 с.
4. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом : портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2010. - 342 с.
5. Потемкин, В. К. Управление персоналом : учеб. для студентов вузов, специализ. на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В. К. Потемкин. - Москва : Питер, 2010. - 426 с.
6. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - 2-е изд., стер. - Москва : Экзамен, 2008. - 349 с.
7. Управление персоналом: учеб. для бакалавров : для студ. вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; Рос. гос. торгово-экон. ун-т; под ред. А.А. Литвинюка. - Москва : Юрайт, 2012. - 434 с.
8. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2014. - 526 с.
9. Зайцев, Г. Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. - Москва : Академия, 2014. - 304 с.
10. Управление человеческими ресурсами : учеб. / коллектив авторов ; под ред. Ю. Г. Одегова, В. В. Лукашевича. - Москва : КНОРУС, 2015. - 222 с.
11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. И. Малковой. - 10-е изд.- Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 848 с.: ил.
12. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Л. С. Шаховская [и др.] ; под ред. Л. С. Шаховской. - Москва : КНОРУС, 2016. - 148 с.
13. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. В. Кафидов. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 208 с.
14. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов по спец. «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Бабосова, - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
15. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 392 с.

16. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 464 с.

17. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами : уроки эффективного HR-менеджмента : учеб. пособие / И. К. Макарова. - Москва : Дело АНХ, 2015. - 422 с.

18. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учеб./ В. А. Баринов. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 384 с.