

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

методические указания к практическим занятиям
и организации самостоятельной работы для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
(уровень бакалавриата)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой АОИ
д-р техн. наук, проф.

_____ Ю.П. Ехлаков
«__» _____ 2016 г.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

методические указания к практическим занятиями
и организации самостоятельной работы для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципаль-
ное управление»
(уровень бакалавриата)

Разработчик:
ассистент кафедры АОИ
М.А. Шишанина

«__» _____ 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Введение	4
2	Методический указания к проведению практических занятий	5
2.1	Рекомендации к проведению практических занятий	5
2.2	Раздел «Теоретические основы управления персоналом»	5
	Практическое занятие № 1 «Основы управления персоналом».....	6
	Практическое занятие № 2 «Методология управления персоналом».....	7
	Практическое занятие № 3 «Концепция управления персоналом».....	7
2.3	Раздел «Стратегическое и оперативное управление персоналом в организации»	8
	Практическое занятие № 4 «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».....	8
	Практическое занятие № 5 «Выбор стратегии управления персоналом организации».....	9
	Практическое занятие № 6 «Принципы кадровой политики».....	9
2.4	Раздел «Планирование работы с персоналом в организации»	10
	Практическое занятие № 7 «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале».....	10
	Практическое занятие № 8 «Маркетинг персонала».....	10
	Практическое занятие № 9 «Составление и анализ баланса рабочего времени».....	13
2.5	Раздел «Технологии управления персоналом в организации»	14
	Практическое занятие № 10 «Рекрутмент персонала».....	14
	Практическое занятие № 11 «Анализ вопросов для собеседования».....	14
	Практическое занятие № 12 «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессией».....	15
	Практическое занятие № 13 «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность».....	16
	Практическое занятие № 14 «Адаптация персонала в организации».....	17
	Практическое занятие № 15 «Основы организации труда персонала».....	17
	Практическое занятие № 16 «Основы высвобождения персонала в организации».....	18
2.6	Раздел «Технологии управления развитием персонала в организации»	19
	Практическое занятие № 17 «Развитие персонала в организации».....	19
2.7	Раздел «Управление поведением персонала в организации»	19
	Практическое занятие № 18 «Мотивация трудовой деятельности менеджера».....	19
3	Методические указания к организации самостоятельной работы	20
	Самостоятельная работа № 1 «Составление резюме».....	20
	Самостоятельная работа № 2 «Составление плана карьеры».....	20
	Самостоятельная работа № 3 «Перечень тем для доклада».....	20
4	Рекомендуемая литература	21

1 Введение

Цель изучения курса дисциплины «Основы управления персоналом» заключается в формировании у студентов теоретико-методологического представления о способах и закономерностях формирования, функционирования и использования кадрового потенциала, что является необходимой совокупностью знаний, необходимых для формирования и развития современных организаций в любом секторе экономики.

Развитие концепции управления человеческими ресурсами означает увеличение капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, формирование и совершенствование компетенций для выявления личностных возможностей и способностей. Также современные тенденции интернационализации бизнеса предполагают постоянную модернизацию технологий по управлению персоналом.

Задачи изучения курса дисциплины:

1. сформировать теоретико-методологическую основу управления персоналом;
2. изучить эволюцию взглядов и современные подходы в управлении персоналом;
3. раскрыть содержание технологий управления персоналом в организации, включающих процедуры: подбора, отбора, найма, адаптации, обучения и развития, оценки и аттестации, мотивации и стимулирования персонала в организации;
4. сформировать представление об особенностях корпоративной культуры, роли и методах формирования философии организации;
5. сформировать практические навыки командной работы в ходе решения задач по управлению персоналом.

Дисциплина «Основы управления персоналом» (Б1.Б.11) относится к блоку 1 (базовая часть) профессионального цикла обязательных дисциплин.

Процесс изучения курса дисциплины направлен на **формирование профессиональных компетенций**

Код	Формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции
ОК-6	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знать, уметь, владеть
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	Знать, уметь, владеть

По окончании изучения курса дисциплин студент должен обладать следующим набором компетенций.

Код компетенции	Описание показателей оценивания компетенций по этапам		
	Знать	Уметь	Владеть
ОК-6	- особенности ведения переговоров; - особенности и типологию конфликтов и конфликтных ситуаций	- планировать и вести переговоры; - грамотно и ясно излагать свои мысли в разных целевых аудиториях; - управлять конфликтными ситуациями	- методами ведения переговоров; - методами управления конфликтами
ОПК-3	- основные типы организационных структур; - основные стратегии управления персоналом в организации, особенности проектирования и типологию кадровой политики; - основные технологии управления персоналом в организации	- проектировать организационные структуры; - проектировать организационные структуры системы управления персоналом в зависимости от организации; - разрабатывать рекомендации по совершенствованию организационной кадровой стратегии и политики; - применять на практике технологии управления персоналом	- методами проектирования организационных структур; - методами и инструментами по управлению технологиями управления персонала в организации

2 Методические указания к проведению практических занятий

2.1 Рекомендации к проведению практических занятий

Практические задания по дисциплине «Основы управления персоналом» направлены на выявление и формирование умений и навыков решения конкретных организационных проблем. Практические задания представлены преимущественно в виде конкретной организационной ситуации и предполагают, что студент должен предложить стратегию реагирования или свой вариант решения проблемы, используя теоретические знания.

Некоторые задания представлены в виде структурированных кейсов, которые включают изложение конкретных данных и требуют умения использовать типовые методики, технологии, правила и инструкции в зависимости от выбранной стратегии реагирования.

Семестр 6

2.2 Раздел «Теоретические основы управления персоналом»

Практическое занятие № 1 «Основы управления персоналом»

Целью практического занятия является определение роли и места управления персоналом в конкретной организации, а также закрепления навыков проектирования организационной структуры управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите общие теоретические положения управления персоналом и систему проектирования организационной структуры управления персоналом в организации.

Постановка задачи: изучите описанную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.

Описание ситуации:

Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проводятся стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Как-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если потребовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы?

- управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

Практическое занятие № 2 «Методология управления персоналом»

Целью практического занятия является формирование навыков работы с методами и способами управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите типологию методов управления персоналом в организации, а также общие принципы, влияющие на процесс управления персоналом.

Постановка задачи: изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом соотносится выбранное Вами решение.

Описание ситуаций:

А) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужбное время;
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Б) Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Варианты поведения:

1. Разобравшись в мотивах упорства и вида их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроите на деловой контакт;
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

В) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Варианты поведения:

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Д) Описание ситуации Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Варианты поведения:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

Е) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ж) Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам не обходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Варианты поведения:

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

З) Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Варианты поведения:

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическое занятие № 3 «Концепция управления персоналом»

Целью практического занятия является формирование навыков определения концепции управления персоналом в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите особенности и основные факторы, влияющие на процесс формирования концепции управления персоналом.

Постановка задачи: изучите представленную ниже информацию, ответьте на вопросы.

Описание ситуации:

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов управления персоналом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Основание для продвижения по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства; медленное должностное продвижение	Высокая квалификация; быстрые перемещения по карьерной лестнице
Процесс принятия решения	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; решения принимаются быстро
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком; главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и т.д.)	Краткосрочный найм, часта я смена работы в зависимости от материальных условий; главный мотив – экономические факторы
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты
Ответственность	Коллективная	Индивидуальная
Структура управления	Гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Особенности управления	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Отношение к развитию персонала	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Отношение к оплате труда	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице выше. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

2.3 Раздел «Стратегическое и оперативное управление персоналом в организации»

Практическое занятие № 4 «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Целью практического занятия является формирование и обоснование целей и функций системы управления персоналом в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основы формирования служб по управлению персоналом в организации.

Постановка задачи:

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации необходимо сформировать цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения

Описание ситуации:

Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также провести описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;

- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- сформулировать миссию (основную цель) организации.

Практическое занятие № 5 «Выбор стратегии управления персоналом организации»

Целью практического занятия является закрепление теоретических навыков по выбору и формулированию стратегии управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите особенности стратегического управления персоналом.

Постановка задачи:

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом и заполнить представленную ниже таблицу 2 соответствующим описанием. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации.

Таблица 2 – Характеристика организационной стратегии и стратегии управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом

Описание ситуации:

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Практическое занятие № 6 «Принципы кадровой политики»

Целью практического занятия является закрепление теоретических положений по определению и управлению кадровой политикой в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основные принципы и типологию кадровой политики.

Постановка задачи: изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда. Определите, к какому типу кадровой политике можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

Описание ситуации:

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности

применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация инноваторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

2.4 Раздел «Планирование работы с персоналом в организации»

Практическое занятие № 7 «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Целью практического занятия является выявление и анализ источников покрытия персонала в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основные и дополнительные источники покрытия потребности в персонале в организации.

Постановка задачи:

Используя метод «мозгового штурма» сформулируйте и сгруппируйте основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудите вопросы, касающиеся каждого из источников (какие конкретно источники следует использовать при поиске того или иного сотрудника; основные недостатки и достоинства, используемых источников; рассмотрите ситуацию с двух сторон: со стороны потенциального работника и со стороны работодателя). Обсудите свою позицию с другими участниками группы.

Описание ситуации:

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Практическое занятие № 8 «Маркетинг персонала»

Целью практического занятия является закрепление теоретических положений по маркетингу персонала в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите основные источники покрытия потребности в персонале, основы организации маркетинговой деятельности в области управления персоналом.

Постановка задачи: ознакомьтесь с описанной ниже ситуацией и определите подходящего кандидата на должность, заполнив соответственно таблицы 5 и 6 для этого необходимо:

- 1) определить весовой коэффициент каждого требования (например, можно использовать градацию: 0;0,5;1);
- 2) оценку для каждого кандидата (в соответствии с результатами проверочных испытаний);

- 3) взвешенную оценку (весовой коэффициент*оценку) на основе которой определяется наибольшее соответствие требованиям к должности;
- 4) определить общие затраты на персонал;
- 5) сравнить с лимитом затрат на персонал;
- 6) выбрать наиболее подходящего кандидата.

Описание ситуации:

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность (менеджер по подбор персонала) и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала. На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность (таблица 3), которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов (таблица 4). На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А — агентство по найму персонала;
- для претендента Б — служба занятости;
- для претендента В — свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г — учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. руб., с учебным заведением — в 1,5 тыс. руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 тыс. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости — 0,6 тыс. руб., по учебному заведению — 0,2 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников — 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А — 1,0 тыс. руб.
- для претендента Б — 2,5 тыс. руб.
- для претендента В — 3,0 тыс. руб.
- для претендента Г — 3,7 тыс. руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А — 0,5 тыс. руб., Б — 1,5 тыс. руб., В — 1,5 тыс. руб., Г — 2,0 тыс. руб. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. руб. на одного кандидата.

Таблица 3 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			
3. Иностранные языки			
4. Опыт профессиональной деятельности			
5. Специальные знания			
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)			
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)			
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)			
11. Умение вести переговоры			

12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)			
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль			
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)			
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)			

Таблица 4 – Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Таблица 5 – Расчет рейтинга претендентов

Порядковый номер показателя (согласно табл.3)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
Суммарная оценка									

Таблица 6 – Объем затрат на приобретение и использование персонала, тыс.

Источники обеспечения	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение	Виды затрат
					1. Договорные отношения
					2. Маркетинговые исследования
					3. Проведение отбора персонала
					4. Прием персонала на работу
					5. Дополнительное обучение
					6. Введение в должность
					7. Оплата труда
					8. Лимит финансовых средств

Практическое занятие № 9 «Составление и анализ баланса рабочего времени»

Целью практического занятия является проработка практических навыков по составлению баланса рабочего времени.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите теоретические положения составления баланса рабочего времени.

Постановка задачи:

В связи с увеличением объема производства на строительном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40, 36, 24-часовой рабочей неделе по таблице 7, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (строки 3—5 табл. 7);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Описание ситуации:

Таблица 7 – Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

№	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		По плану	Фактически		Количество	% к факту
1	2	3	4	$5=4/3*100$	6	$7=6/4*100$
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	- выходных	107	107	100,0	104	?
	- праздничных	10	10	100,0	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 — стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни — всего	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	- очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	- учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	- отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	- неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	- прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	- неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
	- целосменные простои (по отчету)	-	0,5	-	-	-
	- прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 — стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная	7,67	7,67	100,0	7,72	?

	продолжительность рабочего дня, ч					
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего В том числе: - перерывы для кормящих матерей - сокращенный рабочий день для подростков - внутрисменные простои (по отчету)	0,03 0,01 0,02 -	0,04 0,01 0,01 0,02	? ? ? -	? ? ? -	? ? ? -
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 — стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 * стр. 5)	?	?	?	?	?

Семестр 7

2.5 Раздел «Технологии управления персоналом в организации»

Практическое занятие № 10 «Рекрутмент персонала»

Целью практического занятия является совершенствование теоретических навыков по подбору, отбору и набору персонала в организацию.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основные стадии подбора персонала в организацию.

Постановка задачи: Заполните на основе изученного теоретического материала таблицу 8 и обсудите с остальными студентами.

Описание ситуации:

Таблица 8 – Основные направления рекрутмента

Направления рекрутмента	Стоимость услуги	Инструменты поиска	Категории кандидатов
1. Классический			
2. Массовый			
3. Прямой поиск			
3.1 Хэдхантинг			
4. Лизинг персонала			
4.1 Временный персонал			
4.2 Аутстаффинг			
4.3 Аутсорсинг			
5. Аутплейсмент			
6. Межрегиональный			
7. Рекрутмент стажеров и выпускников			

Практическое занятие № 11 «Анализ вопросов для собеседования»

Целью практического занятия является проработка теоретического материала по навыкам проведения собеседования.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите типы собеседований при приеме на работу; изучите основные типы вопросов при подготовке и проведении собеседования.

Постановка задачи: выберите из предлагаемого ниже списка те типы вопросов, которые необходимо задавать кандидату на личном собеседовании. Объясните свой выбор остальным студентам. Приведите примеры таких вопросов.

Описание ситуации:

1. открытые вопросы;
2. сдвоенные вопросы;

3. наводящие вопросы;
4. двусмысленные вопросы;
5. критикующие вопросы;
6. исследовательские вопросы;
7. дискриминирующие вопросы;
8. длинные вопросы;
9. гипотетические вопросы;
10. сопоставительные вопросы;
11. «лирические» вопросы;
12. закрытые вопросы;
13. вопросы, предлагающие выбор;
14. анкетные вопросы.

Практическое занятие № 12 «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий»

Целью практического занятия является выявление качеств, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите группы качеств, которые «способствуют» трудоустройству.

Постановка задачи: проанализировать приведенный ниже перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий; разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы»; обсудить результаты работы с остальными студентами.

Описание ситуации:

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

1. жалкий внешний вид;
2. манеры всезнайки;
3. неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
4. отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
5. недостаток искренности;
6. отсутствие интереса и энтузиазма;
7. невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
8. чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
9. низкие оценки во время учебы;
10. нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;
11. стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
12. недостаток такта;
13. недостаточная зрелость;
14. недостаточная вежливость;
15. презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
16. недостаточная способность ориентироваться в обществе;
17. выраженное нежелание учиться;
18. недостаточная живость;
19. нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
20. вялое, «рыбье» рукопожатие;
21. нерешительность;
22. пассивный отдых;
23. неудачная семейная жизнь;
24. трения с родителями;
25. неряшливость;
26. отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
27. желание получить работу на короткое время;
28. недостаток чувства юмора;
29. мало знаний по специальности;
30. несамостоятельность (родители принимают за него решение);
31. отсутствие интереса к организации или отрасли;
32. подчеркивание «престижных» знакомств;
33. нежелание работать там, где потребуется;
34. цинизм;
35. низкий моральный уровень;

36. лень;
37. нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
38. узость интересов;
39. неумение ценить время (много времени проводит за телевизором);
40. плохое ведение собственных финансовых дел;
41. отсутствие интереса к общественной деятельности;
42. неспособность воспринимать критику;
43. отсутствие понимания ценности опыта;
44. радикальность идей;
45. опоздание на собеседование без уважительной причины;
46. отсутствие сведений об организации;
47. невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
48. не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
49. сильно давящий тон;
50. неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина продуктов;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобилей;
- г) менеджер по подбору персонала в строительную компанию;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела рекламной компании;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент;
- и) бухгалтер.

Практическое занятие № 13 «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Целью практического занятия является апробация метода попарных сравнений для оценки кандидата для выдвижения на вакантную должность.

Рекомендации по подготовке к занятию: проанализировать систему деловых и личностных характеристик, применяющуюся для оценки кандидата для выдвижения на вакантную должность.

Постановка задачи: в крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и заместитель начальника корпоративного университета этой же организации. Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора для этого необходимо сформировать требования к кандидатам:

- 1) выбрать из представленной ниже групп качеств кандидата по одному качеству, которое на Ваш взгляд важнее для заместителя генерального директора;
- 2) используя метод попарных сравнений определить ранги качеств;
- 3) сравнить полученные результаты с результатами отбора кандидатов (таблица 9);
- 4) выбрать наиболее подходящего кандидата.

Описание ситуации: при подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа: способность подчинить личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством;

знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль над исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

Таблица 9 – Результаты отбора кандидатов

№	Наименование качества (в соответствии с выбранными качествами)	Значение идеальных качеств в баллах (результат попарного сравнения качеств)	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	заместитель начальника корпоративного университета
1			9,9	9,7
2			9,1	8,9
3			9,0	9,0
4			13,0	13,2
5			12,2	12,3
7			12,2	11,1
8			7,7	7,6
9			9,3	9,2
Итого:				

Практическое занятие № 14 «Адаптация персонала в организации»

Целью практического занятия является закрепление и анализ факторов, влияющих на процесс адаптации в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучить виды адаптации в организации.

Постановка задачи:

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции:

- 1) Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
- 2) Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.
- 3) Обсудите с остальными участниками группы.

Практическое занятие № 15 «Основы организации труда персонала»

Целью практического занятия приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Рекомендации по подготовке к занятию: ознакомиться с методикой Д. Эйзенхауэра по установлению приоритетов при рассмотрении задач.

Постановка задачи: требуется определить приоритетность задач (таблица 10), порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Описание ситуации:

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американцем Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

А — срочные/важные;

Б — срочные/менее важные;

В — менее срочные/важные;

Г — менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям.

Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Таблица 10 – Перечень задач

№	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
3	Консультация у юриста
4	Посещение выставочного центра
5	Работа с текущей корреспонденцией
6	Подготовка документов для сдачи в архив
7	Передача документов в архив
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины
10	Прием сотрудников по личным вопросам
11	Изучение нормативных документов
12	Встреча с представителями фирмы Hewlett Packard
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста

Практическое занятие № 16 «Основы высвобождения персонала в организации»

Целью практического занятия приобрести практические навыки по анализу причин высвобождения персонала в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучить теоретические основы высвобождения персонала в организации.

Постановка задачи: проанализировать причины увольнения работников в организации (таблица 11); сформировать перечень мероприятий по высвобождению, если это необходимо; обсудить с другими участниками группы.

Описание ситуации:

Таблица 11 – Перечень уволенных сотрудников

№	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Петров И.И.	п.1 ст. 81
2	Иванов А.А.	п.7 ст. 81
3	Смирнова Г.С.	п.2 ст. 77
4	Деева К.В.	п.1 ст. 77
5	Владимирцев В.С.	ст. 80

Программа работ администрации при высвобождении персонала основывается на следующем разделении

причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника:

- 1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении;
- 1.2. «Заключительное» интервью;

2. Увольнение по инициативе администрации:

- 2.1. Сообщение сотруднику об увольнении;
- 2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- 2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве;
- 2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника;

2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

2.6 Раздел «Технологии управления развитием персонала в организации»

Практическое занятие № 17 «Развитие персонала в организации»

Целью практического занятия является закрепление теоретических положений по управлению развитием персонала в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучить теоретические положения развития и обучения персонала в организации.

Постановка задачи: заполните представленную ниже таблицу перечнем конкретных действий менеджера по работе с персоналом и названиями используемых методов, методик; обсудите полученные результаты с участниками группы.

Наименование	Перечень действий
Определение потребности в обучении	
Постановка конкретных целей обучения	
Выбор методов обучения	
Внедрение программ обучения	
Оценка программ обучения	

2.7 Раздел «Управление поведением персонала в организации»

Практическое занятие № 18 «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Целью практического занятия приобрести практические навыки по работе с различными теориями мотивации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучить теоретические основы мотивации и стимулирования персонала в организации.

Постановка задачи: необходимо из представленных ниже мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера; проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность (рекомендуется использовать метод попарных сравнений); обсудить полученные результаты с другими участниками группы.

Описание ситуации:

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.

6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

3 Методические указания к организации самостоятельной работы

Целями самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний по дисциплине.

Самостоятельная работа студента включает следующие виды его активности:

- проработка теоретического материала (изучение источников, проработка дополнительного материала);
- подготовка к практическим занятиям по определенным темам, включая подготовку и представление доклада;
- выполнение самостоятельных работ, описанных ниже.

Самостоятельная работа № 1 «Составление резюме»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить собственное резюме с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Как правило, резюме включает следующие разделы:

1. личные данные (координаты: адрес, телефон, e-mail, возраст и т.д.);
2. профессиональная цель (название вакансии, на которые претендуете, или описание вакансии);
3. образование (указываются следующие данные: названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемые даты окончания, дополнительное образование, если оно имеется и необходимо для работодателя);
4. опыт работы (описывается опыт работы в обратной хронологической последовательности: период работы, название организации, сфера деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности и т.д.);
5. дополнительная информация (знание иностранных языков, особые навыки, наличие водительского удостоверения, наличие автомобиля, если это информация необходима работодателю);
6. личные качества (перечисляются личные качества, которые ценны на претендуемой вакансии).

Самостоятельная работа № 2 «Составление плана карьеры»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие точки зрения:

1. предмет труда;
2. условия труда;
3. результаты и вознаграждения;
4. жизненные ценности;
5. задачи и умения.

Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

Самостоятельная работа № 3 «Перечень тем для доклада»

Содержание самостоятельной работы: в рамках рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа. Составить доклад по выбранной

тематике (3-5 стр.) и защитить доклад.

Перечень тем для доклада:

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации
2. Правовое регулирование трудовых отношений
3. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами
4. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
5. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
6. Многомерные модели руководства и их особенности
7. Анализ практики применения различных методов руководства
8. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
9. Личностные и деловые качества руководителя
10. Источники и анализ первичной информации о персонале
11. «Американский» и «японский» подход к управлению персоналом. Различия и общие черты
12. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда
13. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта
14. Понятие и экономическая сущность заработной платы. Формы и системы заработной платы
15. Сравнительная характеристика методов деловой оценки и аттестации персонала
16. Методы обучения и развития персонала. Современные методы обучения
17. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование. Система показателей для анализа трудового потенциала
18. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
19. Программы введения в должность
20. Планирование карьеры, как метод управления персоналом
21. Кадровый аудит и его основные объекты
22. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб
23. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
24. Современные нестандартные методы материального стимулирования труда
25. Управление поведением персонала в организации
26. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
27. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
28. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
29. Стратегия и тактика деловых переговоров

4 Рекомендуемая литература

4.1 Базовая литература

1. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник для вузов / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2008. – 318 с. В библиотеке ТУСУРа: 10 экз.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник для вузов / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 398 с. В библиотеке ТУСУРа: 10 экз.
3. Кучина Е.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Е. В. Кучина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Курганский государственный университет. - Курган : Издательство Курганского университета, 2012. - 110 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 83-84. В библиотеке ТУСУРа: 2 экз.

4.2 Дополнительная литература

1. Батаршев А.В. Диагностика профессионально важных качеств / А.В. Батаршев. – СПб.: Питер, 2007. – 186 с. В библиотеке ТУСУРа: 9 экз.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2007. - 623[1] с. : ил., табл. - (100 лет РЭА им. Г. В. Плеханова). В библиотеке ТУСУРа: 10 экз.
3. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Текст]: учебник для вузов / Г. Н. Калянов. - 2-е изд., доп. - М. : Горячая линия - Телеком, 2011. - 210 с. : ил. - (Учебное пособие. Специальность для высших учебных заведений). - Библиогр.: с. 203-206. - В библиотеке ТУСУРа: 15 экз.
4. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. Г. Медынский. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 295 с. : ил. - (Высшее образование). В библиотеке ТУСУРа: 14 экз.
5. Чаран Р. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? : пер. с англ. / Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноэл. - М.: Стандарты и качество, 2009. – 214 [2] с. : ил. - (Деловое совершенство). В библиотеке ТУСУРа: 1 экз.