Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к лабораторным занятиям и выполнению самостоятельных и контрольных работ

для студентов направления 080700.62 – Бизнес-информатика (бакалавриат)

Разработчик:
ассистент каф. АОИ
_____ В.И. Захарчук

Томск 2011

Содержание

1 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ 3

Практическое занятие №1 Деловая игра «Построение модельного предприятия. Определение ключевых компетенций. Построение управленческого функционала» 3
Практическое занятие №2 Деловая игра «Формирование структуры» 3
Практическое занятие №3 Деловая игра «Разработка кодекса внутрикорпоративного поведения» 6
Практическое занятие№4 Деловая игра «Планирование потребностей в персонале организации для обеспечения жизнедеятельности предприятия» 7
Практическое занятие №5 Деловая игра «Подбор персонала» 7
Практическое занятие №6 Деловая игра «Проведение конкурса на подбор специалиста» 7
Практическое занятие №7 Деловая игра «Вступление в должность» 9
Практическое занятие №8 Дискуссия «Управление сокращением» 10
Практическое занятие №9 Деловая игра «Управление конфликтом на предприятии» 11
Практическое занятие №10 Деловая игра «Проведение деловых переговоров» 13
Практическое занятие №11 Индивидуальная практика «Построение персонифицированного SWOT-анализа» 17

2 САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ 18

Самостоятельная работа №1 Разработка плана и проведение исследования, и оформление аналитической записки 18
Самостоятельная работа №2 Составление собственных профессиональных резюме 18
Самостоятельная работа №3 Описание личностных особенностей и профессионально важных качеств 19
Самостоятельная работа №4 Построение плана профессиональной карьеры в роли менеджера 19

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема организационной структуры управления ООО 21

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Матрица распределения функций управления 22

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Профессиональная модель рабочего места 23

1 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие №1 Деловая игра «Построение модельного предприятия. Определение ключевых компетенций. Построение управленческого функционала»

1.1 Цель: закрепление теоретического материала, отработка навыков групповой работы, развитие навыков определения ключевых компетенций, построения управленческого функционала.

1.2 Задачи:

- применить знания, полученные на лекционных занятиях для построения предприятия, включая следующие элементы:
  а) название;
  б) предмет деятельности;
  в) миссия;
  г) цель;
  д) стратегия;
  е) организационная структура.
- построить управленческий функционал;
- определить ключевые компетенции предприятия;
- распределить между собой роли в соответствии с управленческим функционалом.

1.3 Отчет по результатам занятия:

Результаты работы подготовить к презентации с учетом времени, распределенного следующим образом: 5 минут на презентацию, 5 минут – ответы на вопросы.

Работа ведется в группах по 4-6 человек.

Практическое занятие №2 Деловая игра «Формирование структуры»

2.1 Цель: развитие навыков анализа персонала организации, эффективного распределения персонала и функций управления организацией.

2.2 Исходная информация:

Предприятие с организационно-правовой формой общество с ограниченной ответственностью ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Новосибирска, Красноярска. Но оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляет желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выпол-

няются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки. Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это не благоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены.

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти » с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления финансовой деятельностью.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий так же заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала имеет авторитет твердой руки, но это не все одобряют, в управлении принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен, выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акции в уставном капитале. К недостаткам можно отнести недостаточную твердость в достижении цели. Во многом полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Константинов (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнение договоров. Обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Но не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Доля в капитале ООО 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Располагает 20% акций.

Персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на результат ввиду нечеткости в руководстве. Средняя зарплата в ООО несколько ниже чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%) они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал.

Структурные подразделения ООО:

1. Руководство:
   а) ПП – председатель правления;
   б) ДП – директор предприятия;
   в) ЗП – заместитель директора по производству;
   г) ЗК – заместитель директора по коммерции;
2. Функциональные подразделения:
   а) ГБ – главный бухгалтер;
   б) СР – секретарь-референт;
   в) ЮК – юристконсульт-кадровик;
   г) ЭП – экономист по планированию;
   д) ПО – программист-оператор;
   е) ИМ – инженер по маркетингу;
   ж) ИС – инженер по снабжению;
   з) ДС – диспетчер;
3. Производственные подразделения:
   а) ТЗП – транспортно-заготовительный участок;
   б) ПУ – производственный участок;
   в) РСУ – ремонтно-строительный участок;
   г) МС – магазин-склад.

2.3 Задачи:

- решить вопрос о сохранении одной должности первого руководителя (председателя правления или директора), а так же возможности ввести должность первого заместителя директора. Кто должен занять это место: Иванов, Петров, Константинов или Николаев? (Дать объяснение почему он, описать достоинства, недостатки и перспективы роста);
- разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей. За основу следует принять линейно функциональную структуру;
- необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями.

2.4 Отчет по результатам занятия:

Выполненное задание деловой игры должно содержать схему организационной структуры управления ООО (Приложение А) и матрицу распределения функций управления (Приложение Б). Так же по результатам занятия выполняется защита принятых решений с учетом времени, распределенного

следующим образом: 5-7 минут на озвучивание и аргументацию решений, 5 минут – ответы на вопросы.

Работа ведется в группах по 4-6 человек.

Практическое занятие №3 Деловая игра «Разработка кодекса внутрикорпоративного поведения»

3.1 Цель: закрепление знаний полученных на лекционных занятиях о философии организации, получение опыта создания внутрикорпоративного свода правил организации.

3.2 Задачи: составить кодекс внутрикорпоративного поведения для предприятия, разработанного на практическом занятии №1, включающего следующие части:

1. Идеологическая, состоящая из следующие раздел:
   а) Миссия компании
   б) Цели компании (стратегические, тактические, оперативные, локальные, частные)
   в) Ценности компании
   г) Базовые принципы компании.
2. Нормативная, где должны найти отражение принятые внутри компании положения:
   а) Информация о структуре компании
   б) Информация об основных принципах управления в компании
   в) Информация о том, что компания ожидает от своих сотрудников и чего она не приветствует
   г) Нормы поведения в рабочее время на рабочем месте
   д) Нормы взаимодействия с коллегами, руководителями и подчиненными
   е) Информация о принятых в компании процедурах поощрения и наказания
3. Взаимоотношения компании с внешней средой
   а) Имидж компании
   б) Правила соблюдения коммерческой тайны компании
   в) Использование служебного положения
   г) Работа и личная жизнь сотрудников
   д) Информация о принятых в компании стиле поведения, общения, форме одежды

3.3 Отчет по результатам занятия:

Презентация разработанного кодекса проходит в рамках 5-7 минут

Работа ведется в группах по 4-6 человек.

Практическое занятие№4 Деловая игра «Планирование потребностей в персонале организации для обеспечения жизнедеятельности предприятия»

4.1 Цель: развитие навыков планирования потребностей в персонале организации.

4.2 Задачи:

- проанализировать все управленческие роли и соответствующие им должности на предприятии, смоделированном на практическим занятии №1;
- спланировать потребность в персонале (количество человек, на какие должности, какими компетенциями должны обладать).

4.3 Отчет по результатам занятия:

Таблица с описанием необходимого количества человек, указанием должности, списком необходимых компетенций, уровнем выраженности компетенций на эти должности.

Работа ведется в группах по 4-6 человек

Практическое занятие №5 Деловая игра «Подбор персонала»

5.1 Цель: научиться формулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей предприятия, приобрести опыт создания рекламного объявления о приеме на работу.

5.2 Задачи:

- Определить одну вакантную должность персонала (из выявленных на практическом занятии №4), на которую будет вестись подбор работников;
- Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель работника (Приложение В).
- Подготовить оригинальное объявление в газету объемом не более 40 слов.

5.3 Отчет по результатам занятия:

Результатом работы должен стать доклад по модели и рекламе продолжительностью 5-7 минут, 5 минут отводится на обсуждение и ответы на вопросы.

Работа ведется в группах по 4-6 человек.

Практическое занятие №6 Деловая игра «Проведение конкурса на подбор специалиста»

6.1 Цель: развитие навыков организации и проведения конкурса на подбор специалиста.

6.2 Задачи:

- распределить роли в группах;
- организовать и провести конкурс на подбор специалиста по разработанным процедурам для оценки компетенций.

6.3 Отчет по результатам занятия:

Работа ведется в группах, на время. У каждой группы своя роль и своя ответственность:

1-я группа - «Работодатели»: подбирает специалиста. Работу оформляет в таблицу со всеми полученными результатами (ФИО претендента, компетенции, оценка по компетенции, наблюдаемые проявления);

2-я группа – «Соискатели»: участвуют в конкурсе на вакантную должность;

3-я группа – «Социум»: оценивают работу первой группы, подробно знакомятся со всеми используемыми процедурами, оценивают качество и надежность предлагаемых процедур, качество проведения, вносят свои предложения относительно оценочных процедур. Свою работу оформляют в виде таблицы («+», «-», свои предложения);

4-я группа – «Социум»: оценивают работу второй группы, подробно знакомятся со всеми резюме претендентов, наблюдают за претендентами, оценивают их по заданным первой группой компетенциям. Свои результаты сводят в таблицу (ФИО претендента, компетенции, оценка по компетенции, наблюдаемые проявления).

При оценке компетенций за основу взять следующую шкалу:

Балл	Название оценки	Описание
5	высокое	Качество проявляется так, что выделяет человека из окружения и приводит к кардинальным результатам
4	выше среднего	Качество проявляется и приводит к результатам
3	среднее	Качество проявляется, но к результатам приводит не всегда
2	ниже среднего	Качество проявляется, но к результатам не приводит
1	слабое	Качество не проявляется

Практическое занятие №7 Деловая игра «Вступление в должность»

7.1 Цель: выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности, выработка умения представлять себя трудовому коллективу, выработка умения выделять главные направления деятельности определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

7.2 Исходная информация:

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе четыре участка: механический, станков с числовым программным управлением (ЧПУ), слесарный и сборочный. Общая численность работающих — 250 человек.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако в последнее время в цехе возросла текучесть кадров на механическом участке, имеет место недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего дважды выполнил плановое задание. За два последних года сменились два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки.

7.3 Задачи:

- описать сложившуюся в цехе ситуацию, сформулировать основные проблемы цеха и причины их возникновения, разработать предложения по коренному улучшению деятельности цеха, определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум);
- подготовить план своего выступления-знакомства с коллективом (ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, ваше прошлое и настоящее, любимое занятие, что вас побудило согласиться занять должность начальника данного цеха)
- описать новые обязанности, права и полномочия и способ делегирования права и полномочия заместителям?
- сформулируйте, как следует начать первый трудовой день на должности начальника цеха,
- какими проблемами следует заняться в первую очередь, с кем необходимо встретиться и побеседовать, как и от кого следует потребовать документацию или информацию
- разработать перспективный план своей деятельности по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

7.4 Отчет по результатам занятия:

Работа ведется в группах по 4-6 человек. Каждая группа должна подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в цехе;
- ясно и четко сформулировать проблемы цеха;
- определить практические пути реализации выявленных проблем;
- провести выступление-знакомство с коллективом цеха ;
- сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления
- составить план первого трудового дня;
- разработать и обосновать план личной работы.

В обсуждении деловой игры "Вступление в должность" участвует вся группа. Необходимо отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы.

Практическое занятие №8 Дискуссия «Управление сокращением»

8.1. Цель: приобретение навыков в сфере оценки персонала.

8.2. Исходная информация:

В отделе маркетинга коммерческой фирмы «Эффект», занимающейся производством и реализацией разнообразной продукции кожгалантереи, ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы необходимо уволить одного из работников отдела. Все работники занимают одинаковую должность «маркетолог» и получают примерно одинаковую заработную плату. Квалификационные характеристики на каждого из кандидатов на сокращение представлены в таблице 2.1.

8.3. Задачи:

- найти решение данной управленческой ситуации;
- сформулировать проблему и предложить варианты ее решения;
- разработать план по осуществлению выбранного варианта действия.

8.4. Отчет по результатам занятия:

Работа ведется в группах по 4-6 человек. План действий по разрешению управленческой ситуации должен быть представлен и аргументирован группой в конце занятия в течении 5-7 минут

Таблица 2.1 – Квалификационные характеристики кандидатов на сокращение представлены

Квалификационные характеристики кандидатов	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Федорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Возраст	34 лет	27 лет	45 лет	51 год
Образование	высшее экономическое	среднее спец. учится на вечернем отделении экономического вуза	высшее техническое	высшее экономическое
Стаж работы в фирме	6 лет	2 года	4 года	12 лет
Семейное положение	Разведена, имеет двух детей школьников	Холост, на иждивении мать-пенсионерка	Женат, имеет 18 летнего сына-студента	Замужем, взрослые дети
Отношение к работе	Ответственный сотрудник, но работает медленно	Хороший работник, инициативен, предприимчив	Хороший работник, обязателен, аккуратен	Средний работник, недостаточно инициативна
Отношения в коллективе	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь
Перспективы карьеры	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность

Практическое занятие №9 Деловая игра «Управление конфликтом на предприятии»

9.1 Цель: выработка навыков разрешения конфликтов в трудовом коллективе.

9.2 Исходная информация:

В отдел персонала компании поступает жалоба от одного из сотрудников. Начальник отдела назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. В качестве основных документов рассматривается сама жалоба от аналитика Дарьи Молодцовой (23 года) и пояснительной записки Евгения Казановича (33 года), руководителя Аналитического отдела, представленных ниже:

Дарья Молодцова

В отдел персонала.

Шесть месяцев назад, при приеме на работу, Евгений пообещал мне, что в случае успешного выполнения поставленных задач я получу должность ведущего аналитика и моя зарплата будет увеличена на 50%.

В течение полугода я работала добросовестно и максимально результативно, успешно справлялась со всеми заданиями. Евгений неоднократно хвалил меня за высокое качество выполнения работы и за инициативность. В течение этих шести месяцев моя нагрузка постоянно увеличивалась, поэтому мне приходилось работать сверхурочно и в выходные дни.

Вчера я узнала, что на вакансию ведущего аналитика, которая открыта в нашем отделе, приглашают внешнего кандидата.

Я обратилась к Евгению с вопросом, почему не мне предложили эту позицию.

Евгений ответил, что не отказывается от своего обещания, но нужно поработать еще некоторое время, чтобы, как он выразился, «закрепить успех».

На мой вопрос о конкретных сроках и критериях «закрепления успеха» Евгений не ответил ничего определенного, но сказал, что «процедуру можно ускорить, если я соглашусь поужинать с ним на этой неделе…».

Вообще, я неоднократно замечала, что Евгений больше внимания обращает на мои внешние данные, чем на результаты моей работы.

1. Прошу сообщить, когда я получу должность ведущего аналитика
2. Прошу оградить меня от некорректного поведения Евгения Казановича

Евгений Казанович

В отдел персонала

Действительно, при приеме на работу мы с Дарьей обсуждали перспективы ее карьерного роста и увеличение заработной платы. Речь не шла о каком-либо конкретном сроке, тем более таком коротком, как шесть месяцев.

Дарья вполне успешно справляется с поставленными задачами, но, в то же время, нужно отметить следующие моменты, требующие развития и проработки:

Во-первых, недостаточные навыки расстановки приоритетов и управления временем, что приводит к увеличению длительности выполнения заданий. Дарья не срывает сроки, но ей приходится компенсировать свои ошибки в планировании и распределении ресурсов увеличением продолжительности рабочего времени – задерживаться вечерами и брать работу на выходные

Во-вторых, ограниченность профессионального и жизненного опыта, обусловленная возрастом и коротким стажем работы, приводит к недостаточно широкому кругозору и неспособности увидеть проблему «сверху», правильно оценить взаимосвязь компонентов и возможные тенденции развития

В-третьих, Дарья – человек решительный, активный, иногда агрессивный. Она жестко и бескомпромиссно отстаивает свою точку зрения, что периодически приводит к конфликтам с коллегами и клиентами. Так как работа Ведущего аналитика предполагает:

- руководство группой сотрудников
- ответственность за ведение проекта и общение с заказчиком

Дарье необходимо развивать конфликтную компетентность - навыки предотвращения и управления конфликтами

Именно по этим причинам я считаю, что Дарья пока не готова занять позицию ведущего аналитика.

В своих отношениях с подчиненными и коллегами я руководствуюсь исключительно правилами деловой этики. Мое отношение к Дарье всегда соответствовало данным принципам. Возможно, Дарья неверно интерпретировала какие-либо мои слова, сказанные в шутливой форме. Я считаю, что для формирования комфортной и доверительной атмосферы в отделе руководителю нужно общаться с подчиненными на простом человеческом языке – кому-то рассказать анекдот, с кем-то пошутить, поговорить о футболе или о музыке…

9.4 Задачи:

- подготовить предложение для руководства компании (1-ая группа «рабочая группа по изучению жалобы»)
- принять решение по поступившей жалобе (2-ая группа «руководство компании»)
- оценка работы первой и второй команд (3-ая группа «эксперты»)

9.5 Отчет по результатам занятия:

Работа ведется в группах по 4-6 человек. На подготовку для 1-ой группы отводится 15 минут, на оглашение решений 1-ой группы – 10 минут, вопросы 2-ой группы – 20 минут, подготовка и оглашение решения 2-ой группы -15 минут, комментарии 3-ей группы -15 минут.

Практическое занятие №10 Деловая игра «Проведение деловых переговоров»

10.1 Цель: развитие навыков ведения деловых переговоров.

10.2 Исходная информация:

Группа №1 ООО «Пилл»

История:

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад. Все сотрудники до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны.

Ваша бывшая лаборатория занималась сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть ваших перспективных разработок оказались недооцененными руководством.

Позже вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Не так давно ваша фирма разработала новый уникальный препарат Х для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата Х обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это стало прорывом в медицине, ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату Х.

Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат Х к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

Проблема:

Недавно вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике… Будущие папы, среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков – тоже.

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Х за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Х изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов ВНИИ «Химзащита»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что неликвидно; Минздрав не сможет помочь ранее, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи ав-

торских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план.

Днем становится еще хуже. Минобороны приглашает Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита». С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Со времи ухода Вашей команды из «Химзащиты» их генеральный директор сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения.

Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат Х и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

Группа №2 ВНИИ «Химзащита»

История:

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них.

В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молодого кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ.

На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным договорам с фармацевтическими заводами. Были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии...

Внезапно все работники лаборатории разом подали заявления об уходе по собственному желанию и создали себе фирму «Пилл».

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора.

Проблема:

Вчера вечером вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиновоборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) времен Второй Мировой войны.

За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиновоборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невоз-

можно даже всех жителей Осиновоборска-25, куда нет даже железной дороги.

Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов с фирмой «Пилл»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось наконец получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только организовать вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить вы судитесь с ними по поводу авторства на два изобретения.

Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиновоборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям.

10.3 Задача: достигнуть соглашения на удовлетворяющих обои группы условиях.

10.4 Отчет по результатам занятия:

Каждой группе дается время на подготовку в течение 20 минут, для выработки основной стратегии переговоров, после чего от каждой команды выбираются по два переговорщика, которые могут быть заменены при желании команд в любой момент. По окончанию переговоров проводится анализ результатов (10 минут).

Практическое занятие №11 Индивидуальная практика «Построение персонифицированного SWOT-анализа»

11.1 Цель: развитие навыков самоанализа, определения своих сильных качеств и возможных проблем, определения личностных компетенций.

11.2 Задачи:

- проанализировать результаты, полученные при психологическом тестировании и тестов на определение профессионально-важных качеств;
- определить свои сильные и слабые качества, а так же возможности и трудности в будущей карьере;
- определить личностные компетенции.

11.3 Отчет по результатам занятия:

Каждый студент формирует отчет в виде SWOT-анализа, включающий сильные и слабые стороны, возможности и проблемы, и отобразить их связи с ключевыми компетенциями.

2. САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

Самостоятельная работа №1 .

Разработка плана и проведение исследования, и оформление аналитической записки

Темы самостоятельной работы

1. Маркетинг кадровых агентств города Томска.
2. Анализ рекламных объявлений о поиске персонала. Правила составления объявлений.
3. Спрос на рынке труда города Томска (на основе публикуемых в СМИ вакансий).

Содержание самостоятельной работы

Аналитическая записка должна включать следующие разделы:

1. *аннотация* (суть содержания документа, цели исследования, использованные методы при исследовании) рекомендуемый объем 2/3 страницы;
2. *содержание*;
3. *введение* (постановка проблемы, причины и основания исследования, круг вопросов, подлежащих рассмотрению) рекомендуемый объем 1 страница;
4. *основная часть* (рекомендуемый объем 5-6 страниц):
   а) тема №1 – анализ кадровых агентств города Томска, спектр оказываемых услуг, используемые методы и технологии, срок работы, по возможности по возможности представить классификацию;
   б) тема №2 – необходимо проанализировать рекламные объявлений о поиске персонала за недельный период времени на одном из сайтов вакансий г. Томска, определить динамику выхода, выявить их основные части, по возможности представить классификацию;
   в) тема №3 - проанализировать спрос на рынке труда определить необходимость в персонале по характеристикам: работники умственного и физического труда, уровень необходимого образования, возрастные ограничения и т.д.;
5. *заключение* (выводы, обобщающие результатов анализа материалов, приводимых в разделах) рекомендуемый объем 1 страница.

В основной части рекомендуется использование графических материалов для представления статистической информации.

Самостоятельная работа №2 .

Составление собственных профессиональных резюме

Содержание самостоятельной работы

Резюме обычно включает следующие разделы:

1. *личные данные* (координаты: адрес с почтовым индексом, телефон с кодом, электронный адрес, номер ICQ и др, возраст, семейное положение);
2. *профессиональная цель* **(**названия вакансий, на которые вы претендуете, или опишите интересующую вас работу так, чтобы стало понятно, например, работа, связанная с оформлением документации);
3. *образование* (укажите названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемую дату окончания, факультет, а также области, в которых вы специализировались);
4. *опыт работы (*описывайте опыт работы в обратной хронологической последовательности, период работы название организации, сферу деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности);
5. *дополнительная информация* (знание иностранных языков, особые навыки,наличие водительских прав и личного автомобиля и т. п.);
6. *личные качества* (ваши сильные стороны/качества с учетом вакансии, на которую вы претендуете, можно указать и слабые стороны, особенно если они усиливают вашу ценность как работника);

Самостоятельная работа №3 .

Описание личностных особенностей и профессионально важных качеств

Содержание самостоятельной работы

Итоговый отчет должен содержать:

1. определение своего типа личности (по теории Дж.Холланда);
2. определение своего соционического типа (тип информационного метаболизма);
3. определение своих ведущих потребностей, мотивов и ценностей.
4. характеристика профессионально-важных качеств

Для составления отчета использовать данные практического занятия №11 «Построение персонифицированного SWOT-анализа».

Самостоятельная работа №4 .

Построение плана профессиональной карьеры в роли менеджера

Содержание самостоятельной работы

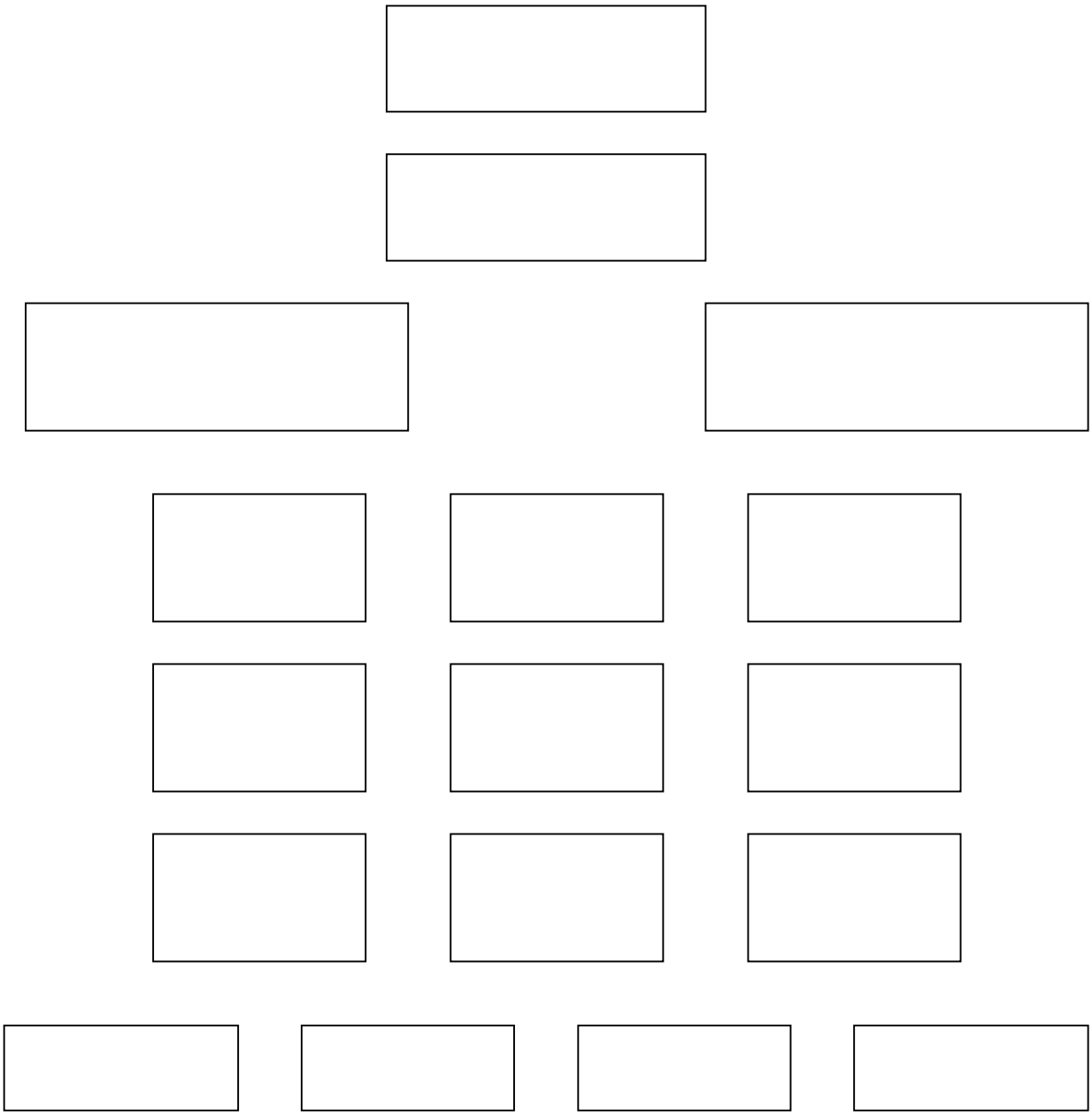
Итоговый отчет должен содержать:

1. анализ своих профессиональных предпочтений с точки зрения предмета труда;
2. анализ своих профессиональных предпочтений с точки зрения условий труда;
3. анализ своих профессиональных предпочтений с точки зрения результатов и вознаграждений;

4. анализ своих профессиональных предпочтений с точки зрения жизненных ценностей;
5. анализ своих профессиональных предпочтений с точки зрения задач и умений;
6. построение образа идеальной работы (карьеры) ;
7. проверка образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость, полноту;
8. построение цепочки шагов для реализации образа идеальной работы (карьеры).

Приложение А

Схема организационной структуры управления ООО



Приложение Б

Матрица распределения функций управления

Функции управления	Руководитель подразделений											
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1.Управление стратегией развития												
2. Организация системы управления												
3. Управление персоналом												
4. Управление социальным развитием												
5. Управление экономическим развитием												
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7. Управление техническим развитием												
8. Управление капитальным строительством и ремонтом												
9. Управление подготовкой производства												
10. Управление основным производством												
11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом												
17.Управление механизацией производства												
18. Управление внешнеэкономической деятельностью												

Примечание: Условные обозначения операций: Ц – постановка цели управления; Р – руководство, принятие решения, утверждение; П – подготовка решения, составление, расчет, разработка; С – согласование рассмотрение; И – исполнение, доведение, выполнение; У – участие, оказание помощи информирование; « – » - неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И, *указывается только один раз*, а С и У могут указываться несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Приложение В

Профессиональная модель рабочего места

Элементы модели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные	пол _____ возраст_____ внешность _____ семейное положение _____	
2. Опыт работника	производственный стаж _____	
3. Профессиональные знания	в области: социологии экономики управления психологии права дизайна строительства организации коммерции педагогики бухучета маркетинга торговли механики финансов иностранного языка	
4. Профессиональные умения	в области: работы с людьми машинописи ведения личных дел телефонных переговоров договорной работы методической работы архивного дела компьютеров составления расписаний разработки программ презентационной работы контрактной работы рекламы снабжения коммерческих операций бизнес-планов поиска партнеров знания рынка вождение автомобиля ремонта и эксплуатации экспедиторской работы маркетинговых исследований	
5. Личностные качества	моральные: доброжелательность отзывчивость внимательность честность порядочность принципиальность воспитанность жизнерадостность скромность терпимость способность воспринимать критику справедливость пунктуальность Деловые: исполнительность деловитость предприимчивость целеустремленность дипломатичность организованность трудолюбие хозяйственность коммуникабельность настойчивость умение слушать людей широта кругозора дисциплинированность умение доводить дело до конца умение видеть перспективу умение	
6. Психология личности	тип личности (экстраверт (ориентация на внешний мир), интроверт (ориентация на внутренний мир) темперамент (сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик) уровень интеллекта (высокий, средний, низкий)	
7. Здоровье и работоспособность	здоров практически здоров болен	
8. Уровень квалификации	образование _____ специальность _____ повышение квалификации _____	
9. Хобби (увлечения)	спорт искусство театр и кино охота	

Продолжение Приложения В

Элементы модели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
10. Вредные привычки и недостатки	алкоголь курение	
11. Организация труда	офис площадью _____ $м^2$ пользование библиотекой служебный транспорт компьютер служебный телефон аудио- и видеоаппаратура факс	
12.Оплата труда	должностной оклад _____ квартальная премия _____ процент с прибыли _____ оплата командировочных расходов оплата представительских расходов компенсация за использования личного транспорта в служебных целях	
13.Социальные блага	материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха оплата фирменной одежды компенсация расходов на питание кредит фирмы подарки к дням рождения	
14. Социальные гарантии	ежегодный отпуск _____ дней оплата больничных листов страхование жизни дополнительная пенсия пособие в случае смерти сотрудника	
Итого:		1,0