

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Базовая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

_____ Е.И. Луковникова

« _____ » _____ 201__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Б1.Б.18

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

38.03.02 Менеджмент

ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ

Производственный менеджмент

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ	
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам	7
4.3 Лабораторные работы.....	9
4.4 Практические занятия.....	9
4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.....	9
5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	10
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	11
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	13
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	13
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ	14
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	42
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	42
Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	43
Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины	52
Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе	53

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-административному виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся умения использовать знания законов человеческого поведения, социально – психологических закономерностей управленческой деятельности и развитии навыков межличностного взаимодействия групповой работы и эффективного влияния на подчиненных при выработке и принятии управленческих решений.

Задачи дисциплины

Задачей изучения дисциплины является: овладение обучающимися знаниями, связанными с современными технологиями в области управления человеческими ресурсами для разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	знать: - основные принципы самоорганизации и самообразования; уметь: -использовать принципы самоорганизации и самообразования; владеть: - навыками к самоорганизации и самообразованию;
ПК-1	владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	знать: - основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; уметь: - использовать основные положения теорий мотивации, лидерства и власти, групповой динамики и принципов формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; владеть: - навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

1	2	3
ПК-2	владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	знать: - закономерности, процессы развития организации и личности; уметь: - применять способы разрешения конфликтных ситуаций; владеть: - навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами относится к базовой части.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как: Б1.Б.09 Теория менеджмента, Б1.Б.10 Психология социального взаимодействия, Б1.Б.11 Лидерство.

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, Управление человеческими ресурсами представляет основу для изучения дисциплины Б1.В.09 Стратегический менеджмент.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	3	6	216	68	34	-	34	112	-	экзамен
Заочная	3	-	216	20	8	-	12	187	-	экзамен
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудо- емкость (час.)	в т.ч. в интерактив ной, актив- ной, иннова- ционной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			б
1	2	3	4
I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	68	20	68
Лекции (Лк)	34	10	34
Практические занятия (ПЗ)	34	10	34
Групповые (индивидуальные) консультации	+	–	+
II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)	112	–	112
Подготовка к практическим занятиям	76	–	76
Подготовка к экзамену в течение семестра	36	–	36
III. Промежуточная аттестация экзамен	36	–	36
Общая трудоемкость дисциплины	час.	216	216
	зач. ед.	6	6

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ разде- ла и темы	Наименование темы дисциплины	Трудо- ем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоя- тельная работа обучающихся
			лекции	практичес- кие занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Основные особенности управления человеческими ресурсами	28	4	4	20
1.1.	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами	14	2	2	10
1.2.	Концепции управления человеческими ресурсами	14	2	2	10
2.	Формирование человеческих ресурсов	68	14	14	40

1	2	3	4	5	6
2.1.	Кадровая политика организации	14	2	2	10
2.2.	Планирование и прогнозирование потребности в персонале	18	4	4	10
2.3.	Привлечение и отбор кандидатов	18	4	4	10
2.4.	Управление поведением персонала организации	18	4	4	10
3.	Развитие человеческих ресурсов	84	16	16	52
3.1.	Оценка эффективности труда персонала	18	4	4	10
3.2.	Аттестация персонала	14	2	2	10
3.3.	Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры	19	4	4	11
3.4.	Лидерство в организации	19	4	4	11
3.5.	Культура разрешения конфликтов	14	2	2	10
	ИТОГО	180	34	34	112

- для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Основные особенности управления человеческими ресурсами	37	1	2	34
1.1.	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами	18,5	0,5	1	17
1.2.	Концепции управления человеческими ресурсами	18,5	0,5	1	17
2.	Формирование человеческих ресурсов	76,5	3,5	5	68
2.1.	Кадровая политика организации	18,5	0,5	1	17
2.2.	Планирование и прогнозирование потребности в персонале	19	1	1	17
2.3.	Привлечение и отбор кандидатов	20	1	2	17
2.4.	Управление поведением персонала организации	19	1	1	17

1	2	3	4	5	6
3.	Развитие человеческих ресурсов	93,5	3,5	5	85
3.1.	Оценка эффективности труда персонала	19	1	1	17
3.2.	Аттестация персонала	18,5	0,5	1	17
3.3.	Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры	19	1	1	17
3.4.	Лидерство в организации	18,5	0,5	1	17
3.5.	Культура разрешения конфликтов	18,5	0,5	1	17
	ИТОГО	207	8	12	187

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

<i>№ раздела и темы</i>	<i>Наименование раздела и темы дисциплины</i>	<i>Содержание лекционных занятий</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	2	3	4
1.	Основные особенности управления человеческими ресурсами		
1.1.	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами	Сущность управления человеческими ресурсами (ЧР). Персонал в системе предприятия. Ключевая фигура на производстве – человек на рабочем месте. Успех сотрудника – успех предприятия. Принципы управления ЧР. Система работы с ЧР. Методы управления ЧР.	Лекция- беседа (1 час)
1.2.	Концепции управления человеческими ресурсами	Анализ концепций управления персоналом: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Основные подходы к управлению ЧР: экономический, органический, гуманистический.	Лекция- беседа (1 час)
2.	Формирование человеческих ресурсов		
2.1.	Кадровая политика организации	Кадровая политика. Типы кадровой политики. Этапы построения кадровой политики. Элементы кадровой политики: тип власти в обществе, стиль руководства, философия предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор. Кадровая политика кризисного предприятия.	Лекция-дискуссия (1 час)

1	2	3	4
2.2.	Планирование и прогнозирование потребности в персонале	Основные факторы, влияющие на потребность в кадрах. Основные этапы планирования кадров. Методы кадрового планирования и прогнозирования. Аудит ЧР.	Лекция- беседа (1 час)
2.3.	Привлечение и отбор кандидатов	Привлечение персонала. Организация набора кадров. Схема набора персонала на внутреннем и внешнем рынке труда. Преимущества и недостатки отбора кадров внутри предприятия. Преимущества и недостатки отбора кадров на внешнем рынке. Методы и меры при отборе кадров посредством удовлетворения потребностей внутри предприятия. Методы и меры при отборе кадров посредством удовлетворения потребностей за пределами предприятия. Профессиональный отбор персонала. Факторы, влияющие на процесс отбора. Критерии отбора кадров. Методы отбора кадров.	Лекция-дискуссия (1 час)
2.4.	Управление поведением персонала организации	Поведение человека в организации. Основополагающие начала поведения человека: мотивация, восприятие, критериальная основа. Теории мотивации. Организационная культура как основа трудового поведения. Диагностика и формирование организационной культуры в бизнес-коммуникациях. Профессиональная ориентация работников. Трудовая адаптация персонала.	Лекция-дискуссия (1 час)
3.	Развитие человеческих ресурсов		
3.1.	Оценка эффективности труда персонала	Теория и практика оценки ЧР. Методы оценки персонала. Критерии оценки труда претендентов. Критерии оценки сотрудников. Средства оценки ЧР. Экспертная оценка руководящего персонала. Сущность профессионального развития ЧР.	Лекция- беседа (1 час)
3.2.	Аттестация персонала	Понятие аттестации. Объекты и показатели аттестационной оценки. Методы аттестации.	
3.3.	Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры	Формирование резерва кадров. Исходные данные для формирования резерва. Преемники или дублеры. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей. Показатели оценки результатов работы с резервом. Планирование карьеры.	Лекция- беседа (1 час)
3.4.	Лидерство в организации	Формирование коллектива. Природа лидерства. Формы власти. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства. Поведение исходя из ориентации лидера. Определения и классификация социальной группы. Формальные социальные группы. Характеристика групп по критерию работоспособности. Неформальные социальные группы. Программа создания коллектива. Стадии развития коллектива. Методы формирования команд.	Лекция-дискуссия (1 час)

1	2	3	4
3.5.	Культура разрешения конфликтов	Социально-психологический климат трудового коллектива. Сущность термина «конфликт». Позитивные и негативные воздействия конфликтов. Типы конфликтов. Причины и формы конфликта. Методы управления конфликтными ситуациями.	Лекция-дискуссия (1 час)

4.3. Лабораторные работы

учебным планом не предусмотрено

4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами	2	-
2	1.	Концепции управления человеческими ресурсами	2	-
3	2.	Кадровая политика организации	2	Семинар-исследование (1 час.)
4	2.	Планирование и прогнозирование потребности в персонале	4	Работа в малых группах (1 час.)
5	2.	Привлечение и отбор кандидатов	4	Деловая игра (2 час.)
6	2.	Управление поведением персонала организации	4	Видекейс (1 час.)
7	3.	Оценка эффективности труда персонала	4	-
8	3.	Аттестация персонала	2	Ролевая игра (2 час.)
9	3.	Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры	4	Семинар-исследование (1 час.)
10	3.	Лидерство в организации	4	-
11	3.	Культура разрешения конфликтов	2	Развивающий семинар «дотошный студент» (2 час.)
ИТОГО			34	10

4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат

Учебным планом не предусмотрено.

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К
ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ
КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>			<i>Σ комп.</i>	<i>t_{ср} час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
		<i>ОК</i>	<i>ПК</i>					
		<i>6</i>	<i>1</i>	<i>2</i>				
<i>№, наименование тем дисциплины</i>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Основные особенности управления человеческими ресурсами	28	+	+	+	3	9,3	Лк, ПЗ, СР	экзамен
2. Формирование человеческих ресурсов	68	+	+	+	3	22,7	Лк, ПЗ, СР	экзамен
3. Развитие человеческих ресурсов	84	+	+	+	3	28,0	Лк, ПЗ, СР	экзамен
<i>всего часов</i>	180	60	60	60	3	60		

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Стародубцев, В. Ф. Деловое взаимодействие: путь к успеху. Проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства: учеб. пособие для вузов / В. Ф. Стародубцев. - М.: Экономика, 2007. - 300 с.

2. Сладкова, Е. А. Управление человеческими ресурсами: учебно-методический комплекс дисциплины / Е. А. Сладкова. - Братск: БрГУ, 2013. - 189 с.

3. Технологии обучения и формирования личности будущего специалиста в сфере экономики с учетом требований работодателей: монография/Е.В. Камнева, М.В. Полевая, Ж.В. Коробанова и др.; под ред. Е.В. Камневой, М.В. Полевой, Ж.В. Коробановой; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 178 с.: схем., ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-69-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494937>

**7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ,
НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

№	<i>Наименование издания</i>	<i>Вид занятия</i>	<i>Количество экземпляров в библиотеке, шт.</i>	<i>Обеспеченность, (экз./ чел.)</i>
1	2	3	4	5
Основная литература				
1.	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К ^о », 2018. - 389 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02048-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
2.	Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
3.	Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов/ С.В. Левушкина; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 88 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-7567-0164-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484972	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
4.	Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 343 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2540-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272156	Лк, ПЗ, СР	1(ЭУ)	1
5.	Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2015. - 196 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-7410-1194-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0

1	2	3	4	5
Дополнительная литература				
6.	Халиулина, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В.В. Халиулина ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2013. - 180 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-1559-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
7.	Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 340 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3669-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
8.	Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. - 210 с. - ISBN 978-5-7638-2237-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229597	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
9.	Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва: Издательский дом «Дело», 2015. - 158 с.: ил. - (Модульная программа «Руководитель XXI века»). - ISBN 978-5-7749-1100-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486967	Лк, ПЗ, СР	1 (ЭУ)	1,0
10.	Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для бакалавров и специалистов. Стандарт третьего поколения / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 320 с. - (Учебное пособие). - ISBN 978-5-459-00330-7	Лк, ПЗ, СР	25	1
11.	Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. . - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 695 с.	Лк, ПЗ, СР	15	0,75
12.	Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие / М. Армстронг. - 10-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 848 с. - (Классика МВА)	Лк, ПЗ, СР	15 (включая аналог)	0,75
13.	Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва :	Лк, ПЗ, СР	10	0,5

	Юрайт, 2015. - 492 с. - (Академический курс. Бакалавр).			
14.	Сладкова, Е. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Е. А. Сладкова. - Братск : БрГУ, 2013. - 187 с.	Лк, ПЗ, СР	44	1,0

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО - ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=.
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://biblioclub.ru>.
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com>.
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru>.
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>.
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) <https://uisrussia.msu.ru/>.
8. Национальная электронная библиотека НЭБ <http://xn--90ax2c.xn--p1ai/how-to-search/>.
9. Информационно-правовая система «Кодекс». <http://www.kodeks.ru/>
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, <http://www.gks.ru>
11. Журнал «Проблемы теории и практики управления», <http://www.uptp.ru>

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающихся
Лекции	Написание конспекта лекций: кратко, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. Развитие интеллектуальных умений, подготовка ответов к контрольным вопросам, работа с основной и дополнительной литературой, необходимой для освоения дисциплины, выполнение заданий, решение задач, активное участие в интерактивной, активной, инновационной формах обучения, составление письменных отчетов.

Самостоятельная работа обучающихся	<p><i>Подготовка к практическим занятиям.</i> Проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в теме/разделе. Конспектирование прочитанных литературных источников. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием на рекомендуемых ресурсах информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Выполнение заданий преподавателя, необходимых для подготовки к участию в интерактивной, активной, инновационных формах обучения по изучаемой теме.</p> <p><i>Подготовка к экзамену.</i> При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, использовать рекомендуемые ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».</p>
------------------------------------	--

9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ

Цель выполнения практических работ: выполнение практических заданий для приобретения теоретических знаний, умений и навыков в области экономики труда.

Порядок выполнения:

Изучить лекционный материал и источники, основную и дополнительную литературу по темам. Используя изученный материал, выполнить предложенные задания.

Форма отчетности:

Наличие выполненных заданий, оформленных в электронной форме.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия.
2. Проработать основную и дополнительную литературу, термины, формулы для расчета, сведения, требующиеся для запоминания и являющиеся основополагающими в данной теме. Конспектирование прочитанных литературных источников.
3. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
4. На основании изученной литературы по теме выполнение заданий для самостоятельной работы.
5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

Основная литература 1-5, рекомендуемая в разделе 7

Дополнительная литература 6-13, рекомендуемая в разделе 7.

Практическое занятие № 1

Тема: Современные подходы к управлению человеческими ресурсами

Практические задания

Задание 1. «10 заповедей делового человека»

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика – это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в законных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего поведения сотрудников фирм. Из опубликованных материалов наиболее известным является *Кодекс Российской товарно-сырьевой биржи «Моральные требования, предъявляемые к брокерам РТСБ»*. Эти требования обязательны для всех служащих биржи и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

В литературе приводятся заповеди делового человека, при разработке которых был использован Кодекс. Прежде всего, необходимо отметить, что, следуя этим заповедям, деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области бизнеса, подумай, согласуется ли все это с понятиями правды и справедливости?

Итак, остановимся на интерпретации заповедей делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

Заповедь первая. УВАЖАЙ ВЛАСТЬ, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение у власти. Это значит – уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Заповедь вторая. БУДЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫМ, обо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант.

Заповедь третья. БУДЬ ВЕРЕН СВОЕМУ СЛОВУ. НЕ РАЗДЕЛЯЙ СЛОВО И ДЕЛО. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держат слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и, тем более, груба.

Заповедь четвертая. УДЕЛЯЙ ВРЕМЯ ОТДЫХУ И РАЗМЫШЛЕНИЯМ О СВОЕЙ ЖИЗНИ, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Заповедь пятая. ОКАЗЫВАЙ УВАЖЕНИЕ СТАРШИМ, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

Заповедь шестая. УВАЖАЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ЖИЗНЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА.

Заповедь седьмая. БУДЬ ПОСТОЯНЕН В БРАКЕ, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья – это залог процветания бизнесмена и его компании.

Заповедь восьмая. ПРАВИЛЬНО РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СРЕДСТВА, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются: оптимальное использование средств и ресурсов; мудрое руководство людьми.

Заповедь девятая. БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Заповедь десятая. УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Вопросы:

1. Что из приведенных принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?
4. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г. и заповеди настоящего времени.
5. Объясните причины появления новых заповедей.
6. Раскройте сущность рассматриваемых норм поведения, их влияние на успешность деятельности бизнесмена или фирмы.
7. Проанализируйте предложенные принципы и заповеди и определите:
 - какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей будущей фирме?
 - что вы могли бы добавить?
 - в какой мере вы выполняете в своей работе и жизни, рассмотренные этические нормы?

Задание 2. «Качества руководителя»

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать руководитель?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специальные требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение управления человеческими ресурсами и управления персоналом.
2. Назовите основную цель и задачи управления человеческими ресурсами.
3. Перечислите основные функциональные подсистемы управления человеческими ресурсами организации.
4. Какие препятствия при внедрении современных технологий управления персоналом в России можно выделить?
5. Дайте определение эффективности системы управления персоналом.
6. Какие качественные показатели характеризуют эффективность системы управления персоналом?

Практическое занятие № 2

Тема: Концепции управления человеческими ресурсами

Практические задания

Задание 1. «Сотрудники компании – в центре внимания»

В компании «Рейнбраун» работает 16 тыс. человек. При формировании кадровой стратегии на три года было принято решение об увеличении численности службы управления человеческими ресурсами до 30 человек.

На заседании правления компании были выработаны следующие принципы управления человеческими ресурсами:

- необходимо предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
- руководитель должен не только ожидать от сотрудников выполнения работы, но и помогать им в соответствии с возможностями;
- знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
- руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получать одобрение и удовлетворять свои потребности;
- оценки сотрудников должны быть справедливыми, отражать их сильные и слабые стороны, выявлять способности.

Работа компании с учетом сформированных принципов повышает требования к руководящему составу организации, на котором лежит основной груз реализации этих принципов. Основной задачей становится подбор на каждом уровне управления таких руководителей, которые могли бы самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

- своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;
- сообщать сотрудникам, в каких направлениях им следует повышать свою квалификацию;
- способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности организация придерживается правила выбора из своих сотрудников. От руководителя требуется умение работать с людьми и разбираться в них.

Деятельность по управлению человеческими ресурсами считается одной из главных функций руководства компанией, ее курирует заместитель председателя правления. Это связано с тем, что планированию расходов на персонал уделяется большое внимание и предусматривается учет количественных показателей и качественных ситуационных факторов.

Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным относится оплата труда. Дополнительные включают комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и многое другое), и расходов, связанных с управлением кадрами (отбор персонала, оценка и повышение его квалификации и т.д.).

Вопросы:

1. Опишите, в чем заключается руководящая роль человеческих ресурсов в компании.
2. Обозначьте роль руководителей всех уровней в управлении человеческими ресурсами и требования к ним, сформулированные правлением компании.
3. Опишите модель менеджмента компании.

Задание 2. Дополните перечень острых проблем современного управления человеческими ресурсами в России теми аспектами, которые, по Вашему мнению, тормозят развитие гуманных методов управления. Проанализируйте указанные проблемы.

В современных методах управления ЧР в России выделяются следующие проблемы: кризис мотивации; негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»; необходимость развития у современных работников и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей; применения манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению; склонность фирм к корпоративному разрастанию.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Объясните понятие «деятельность по управлению человеческими ресурсами».

2. Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом?
3. Какие концепции управления персоналом Вы знаете?
4. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций:
 - использования трудовых ресурсов;
 - управления персоналом;
 - управления человеческими ресурсами;
 - управления человеком.
5. Назовите основные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами.
6. Назовите особенности человеческих ресурсов
7. Представьте уровни управления человеческими ресурсами. Каковы особенности по УЧР характерны для каждого уровня?
8. Кто осуществляет деятельность по УЧР?

Практическое занятие № 3

Тема: Кадровая политика организации

Практические задания

Задание 1. «Ресторан «Амурский Пассаж»

Ресторан – подразделение ОАО «Амурский Пассаж» г. Амурск. Открылся в декабре 1994г. в реконструированном здании, торговая площадь 266 кв.м. С тех пор проводилось еще две реконструкции, последняя – в 2000 г. В 1999г. открылся кондитерских цех со всеми необходимыми помещениями и оборудованием; выпуск продукции – более, чем на 100 тыс. руб. в месяц. В основном зале 30 мест. Есть также два банкетных зала по 10 мест.

Товарооборот ресторана составил: в 2000г. – 3,5 млн. руб., в 2001г. – 6,0 млн. руб., в 1 кв.2002г. – 1,75 млн.руб. Рентабельность предприятия в 2000 г. составила 3,5 %, с переходом на единый социальный налог на вмененный доход с 1 января 2001г. рентабельность ресторана выросла на 12%. Дополнительная прибыль была направлена на повышение заработной платы работников ресторана, которая в среднем увеличилась на 40-50%. Так, средняя заработная плата повара-специалиста составила свыше 3000 руб. в месяц. Рост и своевременная выплата заработной платы, премиальные доплаты по итогам месяца рассматриваются руководством ресторана как основные факторы, обеспечивающие закрепление на предприятии высококвалифицированных специалистов. Блюда, включенные в меню ресторана «Амурский Пассаж» готовятся из местного сырья. В меню есть блюда, которое назвали по фамилии повара, придумавшего его и разработавшего его технологию: «Мясо по Горбуновски». Если блюдо заказывают редко, специалисты изучают, в чем причина. После доработки, вновь изучается спрос на блюдо, при низком спросе блюдо изымается из меню. В меню также включены блюда, приготовленные по рецептам старой русской кухни. Организована обратная связь с клиентом.

Происходит постоянный поиск новых форм работы. Более трех лет развивается предложение услуг по обслуживанию вне предприятия: выездные фуршеты, бизнес-ланчи и др. Есть постоянная сеть предприятий, обслуживаемых по заказу. В конце месяца анализируются покупки-заказы, затем с учетом анализа меню меняется. Услуги клиентам оказываются с выездом повара и официанта; проводятся детские утренники с развлекательной программой и уроками этикета на базе ресторана. Ресторан выиграл конкурс на организацию питания школьников в 18 школах города в течение трех лет. Коллектив ресторана насчитывает 116 человек (вместе с персоналом школьных столовых и кондитерского цеха), текучесть составляет 10-12% в год.

Квалификация персонала высокая: три инженера-технолога(повара-бригадиры), повара 5-6 разрядов со специальной подготовкой, кондитеры и пекарь со специальным образованием. В работе персонал использует современную литературу, выписываются журналы по общественному питанию. В 2000 г повар О.Горбунов и кондитер Соловьева О. завоевали первые места в презентациях своих блюд.

В 2001г. в областном конкурсе ресторан был признан лучшим среди предприятий общепита.

Организация оплаты труда – сдельная. Премииальные доплаты от прибыли по итогам работы за каждый месяц составляют до 150% от оклада. При этом работникам ресторана «Амурский Пассаж» известны и результаты труда, и прибыль, и какая сумма дополнительной прибыли будет распределена.

«Меня как руководителя более всего волнует вопрос подбора и расстановки кадров. Эта проблема актуальна для всей отрасли. Сейчас, на мой взгляд, почти повсеместно сложилась такая ситуация: и работники, и работодатели не готовы к новым реалиям найма рабочих. На практике у нас пока что не защищены права собственника-работодателя и рабочего специалиста. Неблагополучной финансовое состояние большинства предприятий общепита привело к тому, что приказы о наказании перестали действовать. Взамен им реально ничего не создано. Следствие: негативное отношение к производству, низкое качество труда плюс невозможность повысить квалификацию – в конечном итоге текучесть кадров. Нет сильного промежуточного звена между хозяином и производством, звена грамотных менеджеров, управляющих производством, умеющих соединить интересы хозяина и работника. Для решения указанных проблем мы заключили договор между собственниками и коллективом о перераспределении части прибыли. Одну четвертую часть ее работники получают в виде приработка, причем он составляет большую часть их основного заработка. Своевременные выплаты заработной платы и предоставление отпуска, выходных дней, забота об условиях труда, обеспечение спецодеждой, оплата медосмотров, больничных листов – все эти гарантии соблюдаются неукоснительно. Людям нужны уверенность в завтрашнем дне, перспектива, карьера».

Задание:

1. Определите тип кадровой политики ОАО «Амурский Пассаж». Что является подтверждением ваших выводов?
2. Сформулируйте: долговременные кадровые цели, кадровую политику в области отбора, развития и стимулирования.
3. Предложите мероприятия по нескольким областям кадровой политики.

Задание 2. «Необъективность руководителя»

Один из наиболее существенных интересов сотрудников – регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу. Любые препятствия, мешающие реализации этого интереса, приводят, как правило, к серьезным конфликтам. На стадии кризиса в организации возможны задержки заработной платы. Кроме того, сокращение, передвижение сотрудников и другие кадровые процедуры, связанные с кризисом, серьезно настораживают персонал.

Среди основных причин кризисной ситуации в организации следует назвать ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Заниженная оценка работы легко приводит к недовольству и часто к напряженной ситуации в подразделении. К конфликту может привести и завышенная оценка работника, ведь она часто нарушает баланс интересов в группе/отделе и задевает других сотрудников.

Типичные ошибки завышения оценок являются следствием:

- дружеского расположения, возникшего на основе неформальных отношений;
- позиции руководителя, желающего быть «добрым»;
- «шлейфа» высокой репутации сотрудника;
- оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (самореклама);
- завышенной оценки симпатичного, психологически приятного сотрудника;
- контраста с худшим сотрудником, ранее работавшим на этом месте.

Типичные ошибки занижения оценок объясняются:

- личной антипатией;
- «шлейфа» плохого сотрудника;
- неумением работника эффектно представлять свою работу;
- придиричностью, «шлейфом» предыдущих ситуаций;
- преднамеренным, но еще не известным сотрудникам повышением требований из-за какой-либо новой информации;
- завышенными требованиями с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

Вопросы:

1. Опишите наиболее типичные ошибки при оценке сотрудников для организаций, имеющих:
 - открытую кадровую стратегию;
 - закрытую кадровую стратегию.
2. Приведите пример организации (компании), где на стадии кризиса комбинировались несколько типов типичных ошибок и кадровых мероприятий.
3. Сокращение расходов на сотрудников в организации с открытой кадровой стратегией как тактическим элементом политики формирует следующую комбинацию типичных ошибок (опишите их).

Цель: развитие навыков усвоения большого объема практической информации, умения вычленивать из нее главное, ставить правильно вопросы разного плана.

Задачи:

- активизация познавательной позиции студентов, самостоятельное ознакомление с элементами кадровой политики;
- получение навыков разработки философии предприятия и других концептуальных документов организации;
- приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Методика проведения семинара. Студенты разбиваются на группы по 3–4 человека. Предложение списка проблемных вопросов. Обсуждение в группе и подготовка выступления. От группы выделяется один докладчик, а остальные студенты подгруппы отвечают на вопросы, заданные преподавателем или студентами других подгрупп.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов (оценка может интегрироваться с учетом мнений студентов).

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «кадровая политика организации».
2. Какие факторы оказывают влияние на кадровую политику организации?
3. Назовите принципы формирования кадровой политики организации.
4. Раскройте основные направления кадровой политики организации.
5. Назовите виды кадровой политики.
6. Проведите сравнительный анализ двух типов кадровой политики.
7. Перечислите этапы проектирования кадровой политики.
8. Каким образом реализуется кадровая политика организации?
9. Какие документы Вы бы использовали для формирования кадровой политики Вашего предприятия?
10. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
11. Каковы недостатки либерального стиля руководства?
12. Какой стиль Вы выберете, если нужно быстро достичь конкретных целей и Вы знаете пути и средства?
13. Какие разделы включает философия предприятия?
14. Какие, на Ваш взгляд, можно выделить положительные качества российского работника? Назовите не менее пяти.
15. Каковы типичные отрицательные качества российского работника?
16. Какие методы преодоления сопротивления вы знаете? Выделите преимущества и недостатки этих методов.

Практическое занятие № 4

Тема: Планирование и прогнозирование потребности в персонале

Практические задания

Задание № 1. «Определение потребности в персонале»

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Исходные данные:

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4

Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Задание № 2. «Определение потребности в административно-управленческом персонале»

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Исходные данные:

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Задание № 3. «Определение потребности в персонале»

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания.

Исходные данные:

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 ч.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Интерактивное практическое занятие «Работа в малых группах»

Работа в малых группах – это одна из самых популярных стратегий, так как дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия).

Цель занятия по теме «Планирование и прогнозирование потребности в персонале»: научиться анализировать состояние рынков труда, использовать методы кадрового планирования и прогнозирования, а также отработать решение стандартных задач по теме.

Методика проведения занятия. Преподаватель разбивает студентов на группы по 5–6 человек, примерно равные по уровню подготовки. Каждая из них получает общее задание, состоящее из нескольких частных заданий, различных по уровню сложности. Каждое задание имеет оценку в баллах. Студентам дается ограниченное время на выполнение заданий (например, 30 мин). Каждая группа сама принимает решение относительно

очередности выполнения заданий и распределения обязанностей по их выполнению. По истечении времени группы обмениваются решениями и проводят их проверку. При нахождении ошибок указывают на них, поясняя каждую. Через некоторое время преподаватель собирает ответы и проводит их проверку. Работа оценивается в баллах исходя из количества правильных ответов и их индивидуальной стоимости. Дополнительные баллы выставляются за найденные в решениях других групп ошибки и их верное исправление. Выигрывает та группа, которая набрала большее количество баллов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
2. Приведите отличительные признаки видов кадрового планирования.
3. Какие методы расчета численности рабочих вы знаете?
4. Перечислите факторы, оказывающие воздействие на предложение рабочей силы.
5. Что означает маркетинг персонала?

Практическое занятие № 5

Тема: Привлечение и отбор кандидатов

Практические задания

Задание 1. «Правила собеседования»

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- *будь подготовлен.* Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением?»

- *правило двух минут.* Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- *главное – контакт.* Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- *слушайте внимательно.* Старайтесь внимательно слушать беседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеет это делать;

- *сделайте паузы в словах.* Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые 2 мин.), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- *умейте правильно задать свои вопросы.* О ваших способностях будут судить не только по вашему ответу, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- *особенно важно последнее слово.* Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

- *последнее – не забудьте спросить,* когда вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

Вопросы:

1. Какие еще советы, рекомендации вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?
2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему.
3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для вас сторону?

Задание 2. «Разработка профессиограммы»

Профессиограмма – «портрет» идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли. Она может быть теоретической, основанной на нормативных документах (инструкции, положения и т.п.), и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы лиц.

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
1. Сведения о профессии	Общие сведения о профессии, изменения, которые произошли с развитием НТП, перспективы развития профессии
2. Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
3. Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе, шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний, медицинские показания, льготы и компенсации
4. Психологические требования к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; к эмоционально-волевым качествам человека; к деловым качествам
5. Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
6. Требования к профессиональной подготовке	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Постановка задачи: Разработайте профессиограмму токаря, т.к. в механообрабатывающих цехах производственной организации токари составляют большой удельный вес в численности основных рабочих.

1. Сведения о профессии

Производить продукцию методом токарной обработки люди начали еще в глубокой древности, за 40 веков до нашей эры, т.е. около 6 тысяч лет тому назад. Вначале это выглядело довольно примитивно: между ладонями вращали палку, которая своим нижним концом прижимала к камню песок. Простейший сверлильный станок со смычковым приводом запечатлен на гробнице в Фивах. Развитию русского станкостроения в XVII–XVIII вв. во многом способствовали труды выдающегося русского машиностроителя А.К. Нартова. Он заведовал дворцовой мастерской, «токарней» Петра I.

2. Процесс труда

На токарных станках обрабатывают детали, имеющие преимущественно форму тел вращения, – валики, втулки и др. При изготовлении таких деталей приходится обрабатывать цилиндрические, конические, фасонные поверхности, нарезать резьбу, вытачивать канавки, обрабатывать торцевые поверхности, сверлить отверстия и т.д. При выполнении этих работ токарю предстоит пользоваться разнообразными инструментами.

Темп работы свободный. Рабочая поза – стоя, немного наклонясь вперед. Выполняют операции обеими руками.

3. Санитарно-гигиенические условия труда

Работает токарь в закрытом помещении при хорошем освещении, нормальной относительной влажности и температуре воздуха. В цехе, где работает токарь, – повышенный уровень шума, в воздухе постоянно присутствует металлическая пыль. Пенсионный возраст для женщин – 50 лет, для мужчин – 55 лет.

Режим труда и отдыха: 8-часовой рабочий день, пятидневка с двумя выходными. Перерыв на обед – 45 минут. Работа в две смены. Контингент работающих – преимущественно мужчины (17–55 лет).

Система оплаты – временно-премиальная, сдельно-премиальная. Квалификация: II–VII разряды.

Медицинские противопоказания:

- заболевания органов дыхания (туберкулез, астма);

- сердечно-сосудистые заболевания (порок сердца);
- гипертоническая болезнь;
- заболевания желудочно-кишечного тракта (язва, гастрит);
- эндокринные болезни (сахарный диабет);
- заболевания крови (лейкозы, малокровие, анемия);
- дефекты костной и мышечной ткани (хронические заболевания суставов);
- заболевания нервной системы и психики;
- стойкое понижение слуха на оба уха;
- аллергия;
- заболевания кожи;
- снижение остроты зрения.

4. Психофизиологические требования к работнику

Физическая нагрузка – средняя. Нервно-эмоциональное напряжение – среднее и связано с выполнением работ высокой точности.

Токарю необходимо иметь хорошее общее физическое развитие, нормальное цветоразличение, хорошую координацию движения рук, образную память, конструктивное и предметно - действенное мышление и умение концентрировать свое внимание. С профессией токаря лучше справляются люди с динамической нервной системой.

5. Профессиональные знания и навыки

Для успешного овладения профессией токаря необходимы знания свойств и особенностей обрабатываемых материалов, так как в процессе работы приходится определять режим резания, подбирать режущий инструмент. Токарь должен уметь отладить и настроить станок, поэтому высококвалифицированному специалисту необходимо хорошо знать правила наладки и проверки токарных станков, правила применения контрольно-измерительных приборов и инструментов. Повседневная деятельность токаря связана с чтением различных чертежей и технологических карт, поэтому без знаний по черчению не обойтись.

6. Требования к профессиональной подготовке

Для освоения профессии токаря необходимо образование 9–11 классов; специальная подготовка – производственное обучение в течение 6 месяцев в средних специальных заведениях. После окончания обучения обычно присваивается 2-й разряд.

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Цель: практическое ознакомление с проведением кадровой службой организации работы по подбору и отбору персонала.

Задачи:

- активизация познавательной позиции студентов, самостоятельное ознакомление с должностными инструкциями, схемой составления объявления для публикации в СМИ о наличии вакантных должностей в данной организации;
- получение навыков разработки структуры резюме и формы анкеты кандидата на вакантную должность;
- приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Постановка задачи

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. Определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в СМИ о наличии вакантных должностей в данной организации.
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления человеческими ресурсами в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования.

Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации.

Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту.

Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате.

Письмо – приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, т.к. его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются работнику по данной должности.

При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке будет проходить беседа. Лицо или лица, проводящее собеседование, должны четко представлять себе его цели. В ходе собеседования не рекомендуется делать записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования. После окончания собеседования специалист по управлению ЧР может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления ЧР и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности – с другой.

Описание хода деловой игры

Деловая игра рассчитана на 2 академических часа.

За неделю до аудиторного занятия дается задание изучить соответствующие темы, объясняет цели и задачи деловой игры.

Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая – представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления ЧР, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).

Экспертная группа оценивает разработанный той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

п. 1 – совместно обе группы;

специалисты – пп. 2 – 14;

претенденты – пп. 4 – 6, 12.

Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

По п. 12 – проведение собеседования- отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3-4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите два основных способа подбора персонала?
2. Назовите основные элементы модели рабочего места.
3. В чем преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
4. Какие элементы (факторы) Вы будете применять для подбора кадров?
5. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
6. В чем эффективность подбора персонала на основе идеальной модели рабочего места?
7. В чем заключаются сущность и задачи подготовительного к найму этапа?
8. Каковы преимущества и недостатки внутреннего и внешнего поиска работников для занятия вакансий?
9. Каковы методы отбора работников?
10. Какие виды резюме вы знаете?
11. Дайте совет по составлению резюме выпускнику ВУЗа.
12. С помощью каких методик можно проанализировать первичные документы?
13. Приведите примеры тестов, применяемых при отборе персонала.
14. Перечислите виды собеседований.
15. Рассмотрите стадии проведения собеседования. Предложите план проведения собеседования.
16. Какие типы вопросов вы знаете?
17. Приведите примерный список вопросов для структурированного собеседования.
18. Приведите пример ситуационного вопроса при отборе на должность менеджера по продажам.
19. Ваши рекомендации по проведению эффективного собеседования.
20. Рассмотрите правила ведения телефонных переговоров.
21. Рассмотрите возможные ошибки при оценке кандидатов.
22. Изучите затраты, связанные с подбором персонала.
23. Перечислите показатели, используемые для определения эффективности найма.

Практическое занятие № 6

Тема: Управление поведением персонала организации

Практические задания

Задание 1. «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

Полностью положит.	Положит.	Не совсем положит.	Не знаю	Не совсем отрицат.	Отрицат.	Полностью отрицат.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия» при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу - лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах - необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования - необходимое условие успешной работы.

Подсчет очков:

1. Впишите набранные очки в соответствии с номером каждого утверждения:

1. () + () + () + ();

2. () + () + () + ();

3. () + () + () + ();

4. () + () + () + ();

5. () + () + () + ().

2. Отметьте в таблице итоговый результат знаком «X» в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого уровня мотивации.

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1. Самовыражение													

2. Самоутверждение																			
3. Социальные потребности																			
4. Потребности в безопасности																			
5. Физиологические потребности																			

3. Определите значимость (ранг) для Вас каждой из групп потребностей.

Ключ

В пирамиде А. Маслоу мы находим пять уровней потребностей.

По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

5-й уровень утверждения 1, 4, 16, 20.

4-й уровень утверждения 2, 3, 9, 19.

3-й уровень утверждения 5, 7, 12, 15.

2-й уровень утверждения 6, 8, 14, 17.

1-й уровень утверждения 10, 11, 13, 18.

Ответы даны по следующим вариантам:

№ утв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оценка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

В этом случае оценка утверждений будет такой:

1) 10, 11, 13, 18 = + 3 - 3 - 1 + 1 = 0;

2) 6, 8, 14, 17 = + 3 + 2 + 3 - 3 = + 5;

3) 5, 7, 12, 15 = + 3 + 2 - 2 + 1 = + 4;

4) 2, 3, 9, 19 = + 3 + 2 - 3 + 3 = + 5;

5) 1, 4, 16, 20 = + 3 - 3 + 1 + 3 = + 4.

В данном случае потребности ранжируются следующим образом:

№ места

1 2 3 4 5

уровень 2, 4 уровень 3, 5 уровень 1,

т.е. для человека наибольшую значимость имеют сначала самоутверждение и безопасность, затем социальные и физиологические потребности, а к самовыражению он нейтрален.

Задание 2. «Выявление элементов организационной культуры»

Выявите наличие и содержание элементов организационной культуры вашей группы.

Заполните перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Форма для заполнения:

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. Важные разделяемые верования и предположения:

а)... ; б)... ; в)... ; г) ...; д)....

2. Разделяемые вещи материального мира:

а)... ; б)... ; в)... ; г) ...; д)....

3. Разделяемые выражения:

а)... ; б)... ; в)... ; г) ...; д)....

4. Разделяемые действия:

а)... ; б)... ; в)... ; г) ...; д)....

5. Разделяемые мысли и чувства:

а)... ; б)... ; в)... ; г) ...; д)....

Задание 3. «Формирование организационной культуры»

Важную роль в оценке работы менеджера играет его способность к формированию в коллективе организационной культуры - своеобразному образу мыслей (мировоззрению), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Организационная культура базируется, прежде всего, на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами организационной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемирное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как личности.

Среди разнообразных путей создания организационной культуры выделяют такие, как:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;

- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;

- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;

- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию организационной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в организационную культуру.

2. Врожденные приоритеты психологии индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так: а) личное; б) групповое; в) общественное.

В приведенной схеме показаны основные типы работников, которые имеют разные личностные ценности:



Вопросы:

1. Каков должен быть комплекс действия менеджера по созданию организационной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений?
2. Есть ли особенности организационной культуры в России? Если да, то подберите соответствующие примеры.

Видеокейс «Две недели на культуру»

Цель: практическое ознакомление с проведением кадровой службой организации работы по диагностике и формированию организационной культуры.

Задачи:

– активизация познавательной позиции студентов, ознакомление с основополагающими началами поведения человека, проблемами в области профессиональной ориентации работников и трудовой адаптации;

– получение навыков диагностики и формирования организационной культуры в бизнес-коммуникациях;

– приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Задания к учебному видео

Задание 1. Выявите как можно больше различных атрибутов организационной культуры, характерной для данной организации.

Задание 2. Какие в данной организации сложились корпоративные нормы?

Задание 3. Какие ошибки допускает Сергей при диагностике организационной культуры? В чем заключаются Ваши предложения?

Задание 4. Что видит вице-президент в качестве результата процесса «внедрения организационной культуры»?

Задание 5. Какие высказывания и действия героев, на ваш взгляд, представляются ошибочными, некорректными с точки зрения декларируемой цели – «внедрить организационную культуру»?

Задание 6. Что было необходимо предпринять для приведения организационной культуры в соответствие с потребностями организации вице-президенту? директору по персоналу? менеджеру по организационной культуре?

Источник: <http://eduvideo.ru>

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте основополагающие начала поведения человека: мотивация, восприятие, критериальная основа.

2. Дайте определение понятию «мотивация».

3. Назовите и охарактеризуйте теории мотивации.

4. Тождественны ли понятия «мотивация» и «стимулирование»?

5. Дайте определение понятию «организационная культура организации».

6. В чем заключается отличие между организационной культурой и корпоративной культурой?

7. Перечислите основные элементы организационной культуры.

8. Представьте уровни организационной культуры.

9. Представьте известные Вам классификации организационной культуры.

10. Дайте определение: «адаптация персонала – это...».

11. Перечислите задачи адаптации.

12. Представьте виды адаптации.

13. В чем заключается сущность трудовой адаптации.

14. Назовите стадии трудовой адаптации.

15. Приведите этапы разработки программы «Введение в должность»

Практическое занятие № 7

Тема: Оценка эффективности труда персонала

Практические задания

Задание 1. Задание по экспертной оценке претендентов на должность директора универмага

Проведите экспертную оценку пяти претендентов на должность директора универмага «Белые росы».

Исходные данные к заданию:

Характеристика А.П.Иванова

1953 года рождения, образование высшее.

А.П. Иванов в 1977 г. закончил БГИНХ имени В.В. Куйбышева по специальности «Экономика торговли». За период работы в должности заведующего секцией с 1977 по 1984 г. показал себя грамотным специалистом и умелым руководителем, стремящимся к повышению профессиональных знаний и практических навыков. Чуткий, добросовестный и самокритичный человек. Проявил настойчивость и творческую самостоятельность при организации торгово-технологического процесса в секции, расширении видов дополнительных услуг покупателям, что позволило значительно улучшить производственные показатели.

После окончания курсов подготовки резерва на выдвижение в 1984 г. был назначен на должность директора магазина.

А.П. Иванов обладает хорошими деловыми качествами, трудолюбив, постоянно ищет новые пути в совершенствовании управления и организации торговой деятельности. Постоянно следит за новинками в области торговли в стране и за рубежом. Целеустремлен, настойчив. В отношении к подчиненным требователен, строг, но справедлив. Умеет найти индивидуальный подход к каждому работнику, оценить его достоинства и использовать в практической деятельности. Способствует созданию нормального микроклимата в коллективе. Благодаря педантичному отношению А.П. Иванова к своим обязанностям, умению убедить, повести за собой людей коллектив достиг хороших результатов. Не всегда контролирует результаты труда, планирует работу по интуиции, на «глазок».

Характеристика Д.А.Дементьева

1955 года рождения, образование высшее.

Д.А. Дементьев работает в торговой фирме с 1979г. после окончания дневного отделения БГИНХ имени В.В.Куйбышева.

В настоящее время занимает должность заместителя директора магазина. За время работы проявил себя знающим специалистом, имеющим организаторские способности. Серьезное внимание уделяет всем аспектам торговли, не боится ответственности, нередко превышает свои полномочия в оперативном управлении торговым процессом.

Немногословен, строго логичен, корректен, вежлив. В суждениях довольно категоричен, реакция быстрая. Любит власть. Не скрывает нетерпения, если собеседник говорит не по существу. Подчиненные его уважают и побаиваются. Но, по общему мнению, справедлив, стремится объективно разобраться в конфликтных ситуациях, не ищет «стрелочника». Внутри коллектива ровен, поддерживает со всеми деловые отношения.

Характеристика Л.Ф.Юрьева

1952 года рождения, образование высшее.

Л.Ф. Юрьев работал с 1980 года в отделе промышленных товаров управления торговли. Закончил Витебский технологический институт легкой промышленности. В 1984 г. переведен на должность старшего инженера отдела организации торговли. После реорганизации отдела возглавил вновь созданную торговую фирму.

Известен как энергичный работник, хороший организатор, фанатичный сторонник внедрения научных методов управления торговым процессом. С интересом изучает достижения в области торговли в стране и за рубежом, стремится шире внедрять прогрессивные методы торговли, механизацию трудоемких ручных работ в магазинах. Хорошо владеет обстановкой в коллективе, ориентируется в организационных проблемах и сложных экономических условиях. Умеет глубоко анализировать возникающие трудности, всегда находит наиболее верное решение. Пользуется авторитетом, умеет сплотить коллектив, направить его усилия на достижение намеченных целей. Настойчив, имеет небольшой дефект речи.

Характеристика И.К.Терехович

1950 года рождения, образование высшее.

И.К. Терехович. трудовую деятельность начала в 1970 г. после окончания торгово-экономического техникума. В 1981 г. закончила заочное отделение БГИНХ имени В.В. Куйбышева. За этот период прошла путь от продавца до заведующего секцией. Проявила себя грамотным специалистом, умелым организатором, внимательным руководителем. В 1989 г. назначена на должность заместителя директора магазина.

Умеет организовать свое рабочее время, наладить нормальные взаимоотношения в коллективе. Общительна, обаятельна, вступает с людьми в разноплановые контакты – от вопросов технологии до сугубо личных.

Много работает над повышением своего профессионального уровня. Прилагает усилия для обеспечения нормальной работы коллектива в сложных современных условиях. Следит за новинками в области организации торгово-технологического процесса, внедрения новой техники и использует их в практической деятельности.

Требовательна к себе и подчиненным, непримирима с недисциплинированностью и безответственностью. Человек энергичный, жизнерадостный. Возникающие конфликты разрешает объективно, всегда находит понимание у собеседников. Отличает ее некоторая застенчивость, робость в экстремальных ситуациях.

Характеристика Е.М.Федоровой

1954 года рождения, образование высшее.

Е.М. Федорова работает в торговой фирме с 1976 г. после окончания БГИНХ имени В.В. Куйбышева по специальности «Экономика торговли». За прошедшее время хорошо изучила специфику работы, приобрела практические навыки и освоила ряд профессий. В 1992 г. прошла переподготовку на курсах повышения квалификации и была выдвинута на должность заместителя директора магазина.

Человек волевой, принципиальный, энергичный. К ней тянется молодежь, к ее мнению прислушиваются старшие коллеги. Следит за техническим прогрессом в отрасли, пытается внедрить его достижения в практику, хотя это получается у нее не всегда. Умелый организатор, требовательна к себе и другим, отзывчива, легко вступает в контакты с людьми, пользуется авторитетом в коллективе.

Однако болезненно переносит критику в свой адрес, старается избегать конфликтов. Не всегда рационально использует рабочее время. Охотно и качественно выполняет все виды общественных работ, старается вовлечь в них членов коллектива, инициативна, доброжелательна.

Образец выполнения задания:

1. Оцениваем по пятибалльной системе претендента А (условно) по 20 критериям. Полученный результат подставляем
в формулу:

$$\begin{aligned} \Theta_n &= \frac{K_1 V\phi_1 + K_2 V\phi_2 + \dots + K_n V\phi_n}{V\phi_1 + V\phi_2 + \dots + V\phi_n} = \frac{4 \cdot 10 + 5 \cdot 8 + 4 \cdot 5 + 3 \cdot 10 + 5 \cdot 7 + 3 \cdot 6 + 4 \cdot 8}{146} + \\ &+ \frac{3 \cdot 7 + 4 \cdot 5 + 4 \cdot 6 + 5 \cdot 7 + 4 \cdot 9 + 2 \cdot 8 + 4 \cdot 5 + 5 \cdot 7 + 3 \cdot 9 + 5 \cdot 8 + 4 \cdot 10 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 6}{146} = \\ &= \frac{568}{146} = 3,9 \text{ балла.} \end{aligned}$$

Аналогичным образом оцениваем и других претендентов. Результаты экспертной оценки служат ориентиром в процессе последующего проведения интервью.

Контрольную оценку претендента А проводим по девяти параметрам. Определяем степень развитости качеств от низкой до отличной.

К примеру,

- | | |
|---|-------|
| 1) компетентность | – 5 |
| 2) коммуникабельность | – 2 |
| 3) эмоциональная устойчивость | – 4 |
| 4) смелость | – 5,5 |
| 5) доверие | – 3 |
| 6) настойчивость | – 6 |
| 7) личное обаяние | – 3 |
| 8) умение заблаговременно позаботиться о чем-либо | – 2 |
| 9) владение речью | – 5,5 |

Полученный результат сравниваем с нормативом (эталон). Можно сказать, что претендент А имеет средние значения практически по всем параметрам. Ниже средних значений – коммуникабельность, доверие и умение заблаговременно позаботиться о чем-либо.

Задание 2. «Оценка кандидатов»

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
- способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;
- системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;
- упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;
- решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;
- самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;
- самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;
- готовность к изменениям и гибкость - желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
- организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
- коммуникативные способности - владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
- способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;
- способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;
- межличностные контакты - способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы:

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключаются цели проведения оценки персонала?
2. Назовите элементы системы оценки персонала.
3. Перечислите основные традиционные методы оценки персонала.
4. Представьте нетрадиционные методы оценки персонала.
5. Какие методики оценки персонала Вы знаете?
6. Проведите оценку персонала, используя какой-либо метод оценки персонала.
7. Что такое рейтинг и как он рассчитывается с помощью балльного метода?
8. Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала человека?

Практическое занятие № 8
Тема: Аттестация персонала

Ролевая игра «Аттестация»

Цель: практическое ознакомление с проведением кадровой службой организации работы по аттестации персонала.

Задачи:

- активизация познавательной позиции студентов, самостоятельное ознакомление с положением о создании аттестационной комиссии;
- получение навыков проведения оценочного собеседования и заполнения рабочей документации;
- приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Описание хода деловой игры

Деловая игра рассчитана на 2 академических часа.

За неделю до аудиторного занятия дается задание изучить соответствующую тему, объясняет цели и задачи деловой игры.

Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

ШАГ 1. Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побыл в каждой роли.

ШАГ 2. Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

1. Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?
2. Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?
3. Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?
4. Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?
5. Сильные и слабые стороны работника.
6. Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

ШАГ 3. Прочитайте "Руководство по проведению оценочного собеседования"

ШАГ 4. Руководители" проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют "Рабочую форму для наблюдателя".

ШАГ 5. После завершения собеседования "руководитель" и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

ШАГ 6. Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

ШАГ 7. Обсуждение всей группой:

- a) Что вы узнали об оценочном собеседовании?
- b) Чему вы научились из данного упражнения?

Руководство по проведению оценочного собеседования

До начала собеседования:

1. Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки
2. Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета
3. Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.
4. Найдите место, где вам никто не будет мешать.

5. Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.
6. Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.
7. Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

Во время собеседования

8. Информировать работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования
 - a) выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей
 - b) дайте вашу оценку работы исполнителя
 - c) Совместное решение рабочих проблем
 - d) Составление плана работы на следующий аттестационный период.
9. Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков)
10. Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем - о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:
 - a) Давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой
 - b) Избегайте защитной позиции (оправданий)
 - c) Привлекайте работнику к активной работе.
11. Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.
12. Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы улучшить его работу.
13. Определение целей и разработка плана на последующий период.
14. Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.
15. После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

Рабочая форма для наблюдателя

1. Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью? _____
2. Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет?

3. Хорошо ли руководитель давал обратную связь? _____
4. Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил?

5. Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости защищаться или оправдываться? _____
6. Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником? _____
7. Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? _____
8. Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее? _____
9. Другие комментарии: _____

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «аттестация персонала».
2. В чем заключается отличие аттестации персонала и оценки персонала?
3. Из каких этапов состоит аттестация персонала?
4. Рассмотрите стадии проведения аттестация персонала.
5. Предложите план проведения аттестация персонала.
6. Каких нужно привлекать специалистов для проведения аттестация персонала?

Практическое занятие № 9

Тема: Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры

Практические задания

Задание 1. «Карьерограмма»

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основе перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальные планы называются картами социально-профессионального роста, или *карьерограммами*. Это своеобразные договоры, заключаемые работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, развития, достаточно широк.

Второй раздел отводится требованиям, которые должны выполнить работники для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию) необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение и т.п. Третий раздел карьерограммы фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией – обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который Вы хотели бы представить руководству фирмы применительно к современным возможностям предпринимательства в России.

Задание 2. «Использование времени»

Менеджеру часто приходится работать с большим напряжением. Многие руководители перегружены тем, что слишком велик объем работы, которую им необходимо сделать. Но не только перегруженность работой удерживает многих руководителей по 60 - а то и больше - часов в неделю у своих рабочих мест. Часто причина в неправильном распределении времени. В такой ситуации необходимо научиться управлять своим временем, что фактически является управлением собой.

В чем же кроется в конечном итоге причина перегруженности и неэффективного использования времени?

Основной причиной в большинстве случаев оказывается необходимость выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Три другие причины зачастую усугубляют уже имеющуюся перегруженность:

- малая степень делегирования ответственности;
- неверно избранные приоритеты;
- слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

В деле рационализации использования рабочего времени менеджера большую роль может сыграть использование следующих принципов:

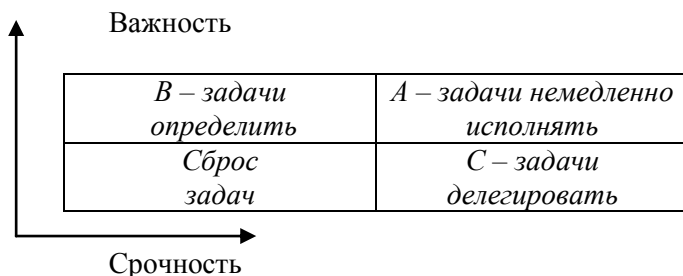
принцип американского ученого *Парето*, согласно которому концентрация усилий менеджера на жизненно важных делах практически полностью определяет конечный результат;

принцип бывшего президента США *Эйзенхауэра*: определение приоритетов на основе важности и срочности. Эйзенхауэр, подразделяя задачи по их важности и срочности, пришел к так называемым задачам А, В, С (см. схему).

А-задачи: очень важные и срочные, исполнять которые следует немедленно;

В-задачи: важные, но несрочные; следует определить, в какие сроки выполнить;

С-задачи: менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным.



Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя, стол которого и так завален бумагами. Иногда это требует определенного риска, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.

Самая большая опасность для менеджера заключается в том, что он дает себя увлечь срочностью задач и тратит свое время на выполнение С-задач, в то время как В-задачи (а иногда даже А-задачи) остаются невыполненными. Отсюда основательный анализ стоящих перед менеджером задач является хорошей базой для определения действительных приоритетов.

Следует подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Какие действия, по Вашему мнению, менеджер может предпринять, чтобы более рационально использовать свое рабочее время?
2. Согласны ли Вы с целесообразностью применения в российской практике принципов Парето и Эйзенхауэра и почему?

Развивающий семинар «Семинар-исследование»

Цель: развитие навыков усвоения большого объема практической информации, умения вычленивать из нее главное, ставить правильно вопросы разного плана.

Задачи:

- активизация познавательной позиции студентов, самостоятельное ознакомление с исходными данными для формирования кадрового резерва;
- получение навыков планирование карьеры;
- приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Методика проведения семинара. Студенты разбиваются на группы по 3–4 человека. Предложение списка проблемных вопросов. Обсуждение в группе и подготовка выступления. От группы выделяется один докладчик, а остальные студенты подгруппы отвечают на вопросы, заданные преподавателем или студентами других подгрупп.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов (оценка может интегрироваться с учетом мнений студентов).

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что обеспечивает рациональную расстановку персонала на предприятии?
2. Назовите типовые модели служебной карьеры. Какую Вы предпочтете для себя?
3. Какой оптимальный возраст и сроки занятия должности директора?
4. Какие Вам известны условия и формы оплаты труда персонала?
5. Назовите этапы движения персонала.
6. Какие основные процедуры увольнения персонала?
7. Назовите стадии деловой жизни человека.
8. Назовите факторы, влияющие на формирование потребности организации в развитии сотрудников.
9. Перечислите методы профессионального развития.
10. Представьте этапы процесса профессионального обучения.

Тема: Лидерство в организации

Практические задания

Задание 1. «Творческий потенциал коллектива»

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 2. «Делегирование полномочий»

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров, решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы:

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?

4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 3. «На способность быть лидером в коллективе»

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию новейших достижений в своей профессии?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Выясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов и т.д.?
7. Поощряете ли вы инициативу сотрудников, просите ли вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Оценка результатов:

При ответе «да» поставьте себе 1 балл; при ответе «нет» - 0 баллов.

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства все 40 вопросов предполагали ответ «да»; 40 «да» - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала.

Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы, конечно, были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношение «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие различия существуют между понятиями «руководитель», «менеджер» и «лидер»?
2. В чем преимущества и недостатки руководителя, принятого на высокий пост извне организации?
3. Какие из психологических тестов используются для оценки лидерских качеств человека?
4. Опишите особенности проявления лидерства в связи с процессом развития групповых отношений.
5. Почему деловое требовательное отношение руководителя к подчиненным приводит к развитию неформальных отношений в организации?
6. Что такое власть? Какие формы власти вам известны?
7. Управление какими переменными может привести к усилению контроля руководителя за процессами, происходящими в организации?
8. Какие необходимые части должны присутствовать в правильно сформулированных распоряжениях руководителя?
9. Почему совершение поступков может рассматриваться как основа лидерства?
10. Опишите точки зрения на то, почему женщинам сложнее стать лидерами, чем мужчинам.
11. Какие существуют виды социальных групп?
12. Какие группы выделяются по работоспособности?
13. Чем различаются коллектив и группа?

Практическое занятие № 11

Тема: Культура разрешения конфликтов

Практические задания

Задание 1. «Процент вознаграждения»

По конкурсу на производственное предприятие был принят недавний выпускник технического вуза Владимир - специалист по компьютерной технике, работавший до этого в НИИ. Владимир был единственный и любимый сын в семье, отличник учебы, интеллигентный и воспитанный юноша, не женат. Он с энтузиазмом взялся за порученную ему работу по созданию базы данных о сбыте продукции. Через год работа была закончена, и он получил приличную премию, на которую купил себе персональный компьютер. Он хорошо проявил себя на Нижегородской ярмарке, где выставлялась продукция предприятия, у него проявился талант не только программиста, но и коммерсанта. Владимир с таким энтузиазмом и "куражом" рекламировал продукцию предприятия, что от покупателей не было отбоя. Ему стали поручать проведение выставок, и примерно через год директор предприятия решил назначить Владимира начальником коммерческого отдела. Отдел занимался снабжением и сбытом продукции.

В контракте с Владимиром оговорили, что наряду с гарантированной заработной платой он будет получать вознаграждение в размере 5% от чистого дохода, полученного от продажи продукции предприятия. Вознаграждение директора, как вскоре узнал Владимир, было 10% от дохода. И на этом участке дела у Владимира пошли очень хорошо. Только за год его работы объем продажи продукции увеличился на 25%, хотя до него было затоваривание. К нему хорошо относились в коллективе, особенно женщины. Володя не выпивал, не курил, очень интеллигентно вел себя с женщинами, за что они прозвали его "пай-мальчик". Теперь он владел большой коммерческой информацией: имел 5

подчиненных, знал объемы продаж, себестоимость выпуска, валовой и чистой доход, давал распоряжения по распределению вознаграждения между сотрудниками. Его доходы стали значительно больше, чем когда он работал простым программистом. Проявилось новое качество - любовь к деньгам. Деньги он тратил преимущественно на себя: модная одежда, отдых за границей, покупка валюты.

Однажды Владимир пришел к директору с рядом ценных предложений по развитию коммерческой деятельности и в конце беседы сказал, что основные доходы предприятия идут по его отделу, а его вознаграждение всего 5%. Учитывая ценность идей Владимира, директор предложил увеличить его долю до 7%. "А почему не до 10%, - удивился Владимир, - ведь основной вклад в коммерцию делаю я?" Директор объяснил, что на вознаграждение идет 40% от чистого дохода, но ведь работают на сбыт производственные участки, коммерческий и производственный отделы, транспортный цех, бухгалтерия. Владимир ушел недовольный... Разговор вскоре стал известен на предприятии, и мнение коллектива разделилось. Сотрудники коммерческого отдела были на стороне Владимира, который затаил обиду на директора. Однако он работал по-прежнему хорошо, внедрил компьютерную систему контроля сбыта, и сбыт продукции за отчетный год вырос еще на 15%. Вскоре экономическая ситуация в России изменилась: росли неплатежи, шло затоваривание складов продукцией, увеличились перебои в поставке комплектующих, широкое распространение получили бартерные сделки. В структуре доходов увеличились платные услуги населению и сократились доходы по сбыту продукции. После одной из оперативок у директора отдел Владимира подвергся критике за снижение объемов сбыта продукции. Он попросил директора о личной встрече и сказал, что готов улучшить работу по сбыту, у него есть новые идеи, если его вознаграждение будет составлять 10% от чистого дохода, как у директора. Директор отказал, тогда Владимир отдал ему заранее написанное заявление об увольнении по собственному желанию.

...Последующие три года он работал в страховой компании агентом и в пенсионном фонде начальником бюро по ценным бумагам.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Правильно ли поступили Владимир и директор?
2. Какие рекомендации Вы бы дали для устранения конфликта?
3. Что можно было бы сделать для увеличения сбыта продукции по бартеру?

Задание 2. «На умение руководителей говорить и слушать»

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В.Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения, противоречия аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов:

Если вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8, 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Развивающий семинар «Дотошный студент»

Цель: развитие навыков усвоения большого объема практической информации, умения вычленять из нее главное, ставить правильно вопросы разного плана.

Задачи:

- активизация познавательной позиции студентов, самостоятельное ознакомление с положением о создании аттестационной комиссии;
- получение навыков анализа причин и форм конфликта и управления конфликтными ситуациями;
- приобретение навыков общения, отстаивания своей позиции, умения спорить и доказывать.

Методика проведения семинара. Студенты разбиваются на группы по 3–4 человека. Каждой выдается до двух страниц машинописного текста (конкретная конфликтная ситуация на любом предприятии) который может содержать и формулы, и таблицы, и рисунки. По тексту предлагается составить как можно больше вопросов за ограниченное время и затем задать их другой подгруппе. У какой подгруппы список вопросов длиннее и вопросы точнее, та и выиграла.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что понимается под социально-психологическим климатом в организации?
2. Покажите взаимосвязь социально-психологического климата с организационной культурой фирмы. Через какие основные компоненты она проявляется?
3. Каким образом проявляется влияние непроизводственной и производственной сфер на климат в коллективе? Посредством каких факторов?
4. Что понимается под конфликтом?
5. В чем сущность функционального и дисфункционального конфликта?
6. Назовите основные типы конфликтов и причины их возникновения.
7. Раскройте основные методы управления конфликтной ситуацией.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN No Level
2. Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 license No Level
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.
4. Adobe Reader
5. doPDF;
6. 7-Zip
7. ИСС «Кодекс». Информационно-справочная система
8. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ
ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ Лк, ПЗ</i>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Персональный компьютер AMD FX-4100, интерактивная доска ActivBoard 595 Pro, интерактивный планшет Wacom PL-720, колонки акустические	Лк № 1-11
ПЗ	Дисплейный класс	Оборудование-10 шт. ПК P4-640 (монитор TFT 17 LG L1753S-SF); проектор EPSON Multi Media Projector EB-S62	ПЗ № 1-11
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/Н67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	1. Сущность и задачи организационной культуры в системе предпринимательства	1.1 Современные подходы к управлению человеческими ресурсами 1.2 Концепции управления человеческими ресурсами	Вопросы к экзамену № 1.1–1.3
		2. Культура поведения в организациях	2.1 Кадровая политика организации 2.2 Планирование и прогнозирование потребности в персонале 2.3 Привлечение и отбор кандидатов 2.4 Управление поведением персонала организации	Вопросы к экзамену № 2.1–2.28
		3. Культура организации переговоров и заключения контрактов	3.1 Оценка эффективности труда персонала 3.2 Аттестация персонала 3.3 Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры 3.4 Лидерство в организации 3.5 Культура разрешения конфликтов	Вопросы к экзамену № 3.1–3.24
ПК-1	владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	1. Основные особенности управления человеческими ресурсами	1.1 Современные подходы к управлению человеческими ресурсами 1.2 Концепции управления человеческими ресурсами	Вопросы к экзамену № 1.1–1.3
		2. Формирование человеческих ресурсов	2.1 Кадровая политика организации 2.2 Планирование и прогнозирование потребности в персонале 2.3 Привлечение и отбор кандидатов 2.4 Управление поведением персонала организации	Вопросы к экзамену № 2.1–2.28
		3. Развитие человеческих ресурсов	3.1 Оценка эффективности труда персонала 3.2 Аттестация персонала 3.3 Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры 3.4 Лидерство в организации 3.5 Культура разрешения конфликтов	Вопросы к экзамену № 3.1–3.24

ПК-2	владеть различными способами разрешений конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	1. Сущность и задачи организационной культуры в системе предпринимательства	1.1 Современные подходы к управлению человеческими ресурсами 1.2 Концепции управления человеческими ресурсами	Вопросы к экзамену № 1.1–1.3
		2. Культура поведения в организациях	2.1 Кадровая политика организации 2.2 Планирование и прогнозирование потребности в персонале 2.3 Привлечение и отбор кандидатов 2.4 Управление поведением персонала организации	Вопросы к экзамену № 2.1–2.28
		3. Культура организации переговоров и заключения контрактов	3.1 Оценка эффективности труда персонала 3.2 Аттестация персонала 3.3 Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры 3.4 Лидерство в организации 3.5 Культура разрешения конфликтов	Вопросы к экзамену № 3.1–3.24

2. Вопросы к экзамену

№ п/п	Компетенции		ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	<p>1.1. Управление человеческими ресурсами (ЧР): эволюция подходов</p> <p>1.2. Специфические особенности ЧР</p> <p>1.3. Основные модели человека как объекта управления</p> <p>2.1. Кадровая политика. Типы кадровой политики</p> <p>2.2. Факторы, определяющие кадровую политику организации</p> <p>2.3. Кадровая политика: элементы.</p> <p>2.4. Кадровая политика кризисного предприятия</p> <p>2.5. Возможные последствия наступления кризисного состояния организации</p> <p>2.6. Модели антикризисного управления</p> <p>2.7. Задачи управления персоналом кризисного предприятия</p> <p>2.8. Методы для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала</p> <p>2.9. Определение потребности в ЧР. Основные факторы, влияющие на потребность в кадрах</p> <p>2.10. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса</p> <p>2.11. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на</p>	<p>1. Основные особенности управления человеческими ресурсами</p> <p>2. Формирование человеческих ресурсов</p>

		<p>использовании норм штучного времени и норм выработки</p> <p>2.12. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по нормам обслуживания</p> <p>2.13. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по рабочим местам и нормативам численности</p> <p>2.14. Привлечение персонала. Организация набора кадров. Факторы, влияющие на процесс набора персонала</p> <p>2.15. Преимущества и недостатки набора на внутреннем и внешнем рынках труда.</p> <p>2.16. Методы набора персонала: активные</p> <p>2.17. Методы набора персонала: пассивные.</p> <p>2.18. Анализ затрат и эффективности методов набора</p> <p>2.19. Процесс отбора кадров. Факторы, влияющие на процесс отбора.</p> <p>2.20. Активные методы отбора кадров.</p> <p>2.21. Пассивные методы отбора кадров</p> <p>2.22. Поведение человека в организации.</p> <p>2.23. Типы поведения человека в организации (матрица типов включения человека в организацию).</p> <p>2.24. Организационная культура как основа трудового поведения. Структура организационной культуры Э. Шайна.</p> <p>2.25. Классификация организационной культуры Д. Коула</p> <p>2.26. Классификация организационной культуры Ч. Ханди.</p> <p>2.27. Профессиональная ориентация работников</p> <p>2.28. Трудовая адаптация персонала. Критерии адаптации персонала</p>	
		<p>3.1. Процесс оценки результативности труда персонала. Критерии оценки труда.</p> <p>3.2. Методы индивидуальной оценки результативности труда.</p> <p>3.3. Методы групповой оценки результативности труда.</p> <p>3.4. Экспертная оценка руководящего персонала</p> <p>3.5. Понятие аттестации. Виды аттестации:</p> <p>3.6. Объекты и показатели аттестационной оценки.</p> <p>3.7. Методы аттестации</p> <p>3.8. Цели и место работы с резервом в управлении персоналом. Типы кадрового резерва.</p> <p>3.9. Этапы, методы и формы работы с резервом.</p> <p>3.10. Планирование карьеры.</p> <p>3.11. Типы профессиональной карьеры</p> <p>3.12. Формирование коллектива</p> <p>3.13. Формы власти</p> <p>3.14. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства</p> <p>3.15. Природа лидерства. Поведение исходя</p>	<p>3. Развитие человеческих ресурсов</p>

			<p>из ориентации лидера</p> <p>3.16. Определения и классификация социальной группы</p> <p>3.17. Характеристика групп по критерию работоспособности</p> <p>3.18. Стадии развития коллектива</p> <p>3.19. Программа создания коллектива</p> <p>3.20. Методы формирования команд</p> <p>3.21. Конфликт. Позитивные и негативные воздействия конфликтов</p> <p>3.22. Типы конфликтов</p> <p>3.23. Причины и формы конфликта</p> <p>3.24. Методы управления конфликтными ситуациями</p>	
2.	ПК-1	<p>владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>1.1. Управление человеческими ресурсами (ЧР): эволюция подходов</p> <p>1.2. Специфические особенности ЧР</p> <p>1.3. Основные модели человека как объекта управления</p>	1. Основные особенности управления человеческими ресурсами
			<p>2.1. Кадровая политика. Типы кадровой политики</p> <p>2.2. Факторы, определяющие кадровую политику организации</p> <p>2.3. Кадровая политика: элементы.</p> <p>2.4. Кадровая политика кризисного предприятия</p> <p>2.5. Возможные последствия наступления кризисного состояния организации</p> <p>2.6. Модели антикризисного управления</p> <p>2.7. Задачи управления персоналом кризисного предприятия</p> <p>2.8. Методы для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала</p> <p>2.9. Определение потребности в ЧР. Основные факторы, влияющие на потребность в кадрах</p> <p>2.10. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса</p> <p>2.11. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на использовании норм штучного времени и норм выработки</p> <p>2.12. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по нормам обслуживания</p> <p>2.13. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по рабочим местам и нормативам численности</p> <p>2.14. Привлечение персонала. Организация набора кадров. Факторы, влияющие на процесс набора персонала</p> <p>2.15. Преимущества и недостатки набора на внутреннем и внешнем рынках труда.</p> <p>2.16. Методы набора персонала: активные</p> <p>2.17. Методы набора персонала: пассивные.</p> <p>2.18. Анализ затрат и эффективности методов набора</p>	2. Формирование человеческих ресурсов

		<p>2.19. Процесс отбора кадров. Факторы, влияющие на процесс отбора. 2.20. Активные методы отбора кадров. 2.21. Пассивные методы отбора кадров 2.22. Поведение человека в организации. 2.23. Типы поведения человека в организации (матрица типов включения человека в организацию). 2.24. Организационная культура как основа трудового поведения. Структура организационной культуры Э. Шайна. 2.25. Классификация организационной культуры Д. Коула 2.26. Классификация организационной культуры Ч. Ханди. 2.27. Профессиональная ориентация работников 2.28. Трудовая адаптация персонала. Критерии адаптации персонала</p>	
		<p>3.1. Процесс оценки результативности труда персонала. Критерии оценки труда. 3.2. Методы индивидуальной оценки результативности труда. 3.3. Методы групповой оценки результативности труда. 3.4. Экспертная оценка руководящего персонала 3.5. Понятие аттестации. Виды аттестации: 3.6. Объекты и показатели аттестационной оценки. 3.7. Методы аттестации 3.8. Цели и место работы с резервом в управлении персоналом. Типы кадрового резерва. 3.9. Этапы, методы и формы работы с резервом. 3.10. Планирование карьеры. 3.11. Типы профессиональной карьеры 3.12. Формирование коллектива 3.13. Формы власти 3.14. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства 3.15. Природа лидерства. Поведение исходя из ориентации лидера 3.16. Определения и классификация социальной группы 3.17. Характеристика групп по критерию работоспособности 3.18. Стадии развития коллектива 3.19. Программа создания коллектива 3.20. Методы формирования команд 3.21. Конфликт. Позитивные и негативные воздействия конфликтов 3.22. Типы конфликтов 3.23. Причины и формы конфликта 3.24. Методы управления конфликтными ситуациями</p>	<p>3. Развитие человеческих ресурсов</p>

3.	ПК-2	<p>владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>1.1. Управление человеческими ресурсами (ЧР): эволюция подходов 1.2. Специфические особенности ЧР 1.3. Основные модели человека как объекта управления</p>	<p>1. Сущность и задачи организационной культуры в системе предпринимательства</p>
			<p>2.1. Кадровая политика. Типы кадровой политики 2.2. Факторы, определяющие кадровую политику организации 2.3. Кадровая политика: элементы. 2.4. Кадровая политика кризисного предприятия 2.5. Возможные последствия наступления кризисного состояния организации 2.6. Модели антикризисного управления 2.7. Задачи управления персоналом кризисного предприятия 2.8. Методы для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала 2.9. Определение потребности в ЧР. Основные факторы, влияющие на потребность в кадрах 2.10. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса 2.11. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод, основанный на использовании норм штучного времени и норм выработки 2.12. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по нормам обслуживания 2.13. Методы кадрового планирования и прогнозирования: метод расчета по рабочим местам и нормативам численности 2.14. Привлечение персонала. Организация набора кадров. Факторы, влияющие на процесс набора персонала 2.15. Преимущества и недостатки набора на внутреннем и внешнем рынках труда. 2.16. Методы набора персонала: активные 2.17. Методы набора персонала: пассивные. 2.18. Анализ затрат и эффективности методов набора 2.19. Процесс отбора кадров. Факторы, влияющие на процесс отбора. 2.20. Активные методы отбора кадров. 2.21. Пассивные методы отбора кадров 2.22. Поведение человека в организации. 2.23. Типы поведения человека в организации (матрица типов включения человека в организацию). 2.24. Организационная культура как основа трудового поведения. Структура организационной культуры Э. Шайна. 2.25. Классификация организационной культуры Д. Коула 2.26. Классификация организационной</p>	<p>2. Культура поведения в организациях</p>

		<p>культуры Ч. Ханди. 2.27. Профессиональная ориентация работников 2.28. Трудовая адаптация персонала. Критерии адаптации персонала</p>	
		<p>3.1. Процесс оценки результативности труда персонала. Критерии оценки труда. 3.2. Методы индивидуальной оценки результативности труда. 3.3. Методы групповой оценки результативности труда. 3.4. Экспертная оценка руководящего персонала 3.5. Понятие аттестации. Виды аттестации: 3.6. Объекты и показатели аттестационной оценки. 3.7. Методы аттестации 3.8. Цели и место работы с резервом в управлении персоналом. Типы кадрового резерва. 3.9. Этапы, методы и формы работы с резервом. 3.10. Планирование карьеры. 3.11. Типы профессиональной карьеры 3.12. Формирование коллектива 3.13. Формы власти 3.14. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства 3.15. Природа лидерства. Поведение исходя из ориентации лидера 3.16. Определения и классификация социальной группы 3.17. Характеристика групп по критерию работоспособности 3.18. Стадии развития коллектива 3.19. Программа создания коллектива 3.20. Методы формирования команд 3.21. Конфликт. Позитивные и негативные воздействия конфликтов 3.22. Типы конфликтов 3.23. Причины и формы конфликта 3.24. Методы управления конфликтными ситуациями</p>	<p>3. Культура организации переговоров и заключения контрактов</p>

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p>Знать (ОК-6): - основные принципы самоорганизации и самообразования; (ПК-1): - основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; (ПК-2): - закономерности, процессы</p>	<p>отлично</p>	<p>Оценка 5 «отлично» ставится обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении с формируемыми компетенциями, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, освоившим основную литературу и знакомым с дополнительной литературой,</p>

<p>развития организации и личности;</p> <p>Уметь (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать принципы самоорганизации и самообразования; <p>(ПК-1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать основные положения теорий мотивации, лидерства и власти, групповой динамики и принципов формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; <p>(ПК-2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять способы разрешений конфликтных ситуаций; <p>Владеть (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками к самоорганизации и самообразованию; <p>(ПК-1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; <p>(ПК-2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. 		рекомендованной программой.
	хорошо	Оценка 4 «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание учебного материала, формирующего компетенции, освоившему основную литературу, рекомендованную программой.
	удовлетворительно -но	Оценка 3 «удовлетворительно» ставится обучающимся, усвоившим необходимые знания по формируемым компетенциям, но допустившим неточности в ответе на экзамене.
неудовлетворительно	Оценка 2 «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, позволяющего сформировать компетенции, допустившему принципиальные ошибки в ответе на экзамене.	

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» направлена на ознакомление с основными понятиями и категориями; на получение теоретических знаний и практических навыков использования основных методов и инструментов управления человеческими ресурсами для их дальнейшего использования в практической деятельности.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусматривает:

- лекции,
- практические занятия;
- самостоятельную работу обучающихся;
- экзамен.

В ходе освоения раздела 1 «Основные особенности управления человеческими ресурсами» обучающиеся должны уяснить сущность и задачи управления персоналом; основные характеристики концепций управления персоналом.

Необходимо овладеть навыками и умениями применения методов управления человеческими ресурсами.

В ходе освоения раздела 2 «Формирование человеческих ресурсов» обучающиеся должны уяснить сущность и принципы поведения личности и группы в организациях, принципы кадровой политики кризисного предприятия, культуру делового общения.

Необходимо овладеть навыками и умениями планирования и прогнозирования потребности в персонале, методами привлечения и отбора кандидатов, анализа факторов, влияющих на поведение персонала организации, диагностики и формирования организационной культуры в бизнес-коммуникациях.

В ходе освоения раздела 3 «Развитие человеческих ресурсов» обучающиеся должны уяснить методы и средства оценки эффективности труда персонала, природу лидерства, основные способы управления конфликтными ситуациями.

Необходимо овладеть навыками и умениями формирования кадрового резерва и планирования карьеры, методами формирования команд.

При подготовке к экзамену рекомендуется особое внимание уделить вопросам использования основных методов и инструментов управления человеческими ресурсами для выполнения профессиональных функций на уровне стандартных, хорошо структурированных, а также слабоструктурированных организационно-управленческих и аналитических задач.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков реализации готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем прояснять вопросы, термины, материал, вызвавший трудности при самостоятельной работе.

Работа с литературой является важнейшим элементом в получении знаний по дисциплине. Прежде всего, необходимо воспользоваться списком рекомендуемой по данной дисциплине литературой. Дополнительные сведения по изучаемым темам можно найти в периодической печати и Интернете.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с внеаудиторной работой.

В процессе консультации с преподавателем обучающийся может уточнить отдельные положения по изучаемым вопросам по дисциплине.

АННОТАЦИЯ

рабочей программы дисциплины

Управление человеческими ресурсами

1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся умения использовать знания законов человеческого поведения, социально – психологических закономерностей управленческой деятельности и развитии навыков межличностного взаимодействия групповой работы и эффективного влияния на подчиненных при выработке и принятии управленческих решений.

Задачей изучения дисциплины является: овладение обучающимися знаниями, связанными с современными технологиями в области управления человеческими ресурсами для разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

2. Структура дисциплины

2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 216 час., 6 зачетных единиц

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Основные особенности управления человеческими ресурсами
- 2 – Формирование человеческих ресурсов
- 3 – Развитие человеческих ресурсов

3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-6 - способность к самоорганизации и самообразованию;

ПК-1 - владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры:

ПК-2 - владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

4. Вид промежуточной аттестации: экзамен

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе
на 20__-20__ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

Протокол заседания кафедры № _____ от «___» _____ 20__ г.,
(разработчик)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

(Ф.И.О.)

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент от «12» января 2016 г. № 7 ред. от «13» июля 2017 г.

для набора 2016 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «05» мая 2016 г. № 343,

для набора 2018 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130

Программу составил:

Сладкова Е.А., ст. преподаватель базовой кафедры ЭиМ _____

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры ЭиМ

от «20» декабря 2018 г., протокол № 8

Заведующий базовой кафедрой ЭиМ _____ М.И.Черутова

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиМ _____ М.И.Черутова

Директор библиотеки _____ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета _____ Е.В. Трапезникова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник
учебно-методического управления _____ Г.П. Нежевец

Регистрационный № 511