МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина» Институт менеджмента и предпринимательства Кафедра «Экономической теории и корпоративного управления»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Стратегия развития кадрового потенциала корпорации»

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки

направление 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки

Прикладная магистерская программа «Стратегическое управление бизнесом» (при наличии профиля в ООП)

Квалификация (степень) выпускника

«Магистр»

Форма обучения

(заочная)

Сыктывкар, 2015

1. Цели освоения дисциплины «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации»

Студент магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Стратегическое управление бизнесом» должен получить знания в области развития и управления персоналом для дальнейшего решения своих профессиональных задач в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Программа учебной дисциплины «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» предназначена для реализации государственных требований к содержанию и уровню подготовки выпускников магистратуры в рамках ООП магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Курс «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» отличается от подавляющего большинства других курсов тем, что имеет непосредственную практическую направленность – ставит целью развитие навыков и умений эффективного управления человеческими ресурсами. Это предполагает не только передачу студентам соответствующих теоретических знаний, но и формирование навыков практического руководства людьми, умения определить профессиональные и личностные качества клиентов. коллег работе. партнеров И a также выработку vмения самосовершенствоваться в качестве работников и личностей. Достижение этих целей возможно лишь при сочетании традиционных и активных форм обучения.

Курс «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» содержит знания, которыми должны обладать профессионально подготовленные специалисты для эффективного выполнения своих функций и принятия оптимальных решений в части практического руководства подчиненными и взаимодействия с персоналом.

Основная цель курса - обеспечить усвоение студентами: методологических основ управления человеческими ресурсами, знаний по основным направлениям и формам работы с персоналом, а также сформировать навыки и умения, необходимые для эффективного руководства и взаимодействия.

Задачи, решаемые в ходе изучения курса:

- формирование компетенций и совершенствование профессиональных навыков менеджеров в области управления человеческими ресурсами;
- формирование у магистров глубоких фундаментальных знаний о современных методах управления персоналом;
 - учет отраслевой специфики предприятий и организаций сферы;
 - возможность решения конкретных задач, возникающих в организациях;

2.Место дисциплины в структуре ООП магистратуры

Учебная дисциплина «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» входит в вариативную часть профессионального цикла дисциплин.

Исходными дисциплинами для успешного изучения курса «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» является курс «Менеджмент».

«Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» является основой для изучения следующих дисциплин курса, таких как «Стратегический менеджмент».

Часть занятий проводится в лекционной форме, практические занятия предполагают решение кейсов, тестов по определенным темам; самостоятельная работа включает ответы на вопросы для самоконтроля, выполнение заданий и дополнительного материала, которые способствуют повышению эффективности учебного процесса и формированию навыков решения проблем по управлению персоналом. Подготовка специалистов в области менеджмента требует широкого использования активных форм

обучения, приближающих учебный процесс к организационно-производственным ситуациям.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Выпускник магистратуры в области аналитической и организационноуправленческой деятельности, нацеленных на решение задач формирования и реализации стратегических программ развития бизнеса, в том числе с учетом совершенствования методов управления человеческими ресурсами, должен иметь профессиональные знания по контролю деятельности подразделений, команд (групп) работников; мотивированию и стимулированию персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

В результате изучения дисциплины у студента должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции:

- ПК-1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ПК-2. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечение их реализации.

Студент магистратуры должен в результате изучения курса «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации» должен

Знать:

- методологические аспекты определения понятий и характеристик в области человеческих ресурсов;
- стратегическое управление человеческими ресурсами и структура управления персоналом;
- методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов:
- методологические вопросы управления человеческими ресурсами;
- типы власти и стили руководства;
- теории руководства и власти;

Уметь:

- распознавать различия в мотивации подчинённых и учитывать это разнообразие в своей работе;
- применять в соответствующих случаях для решения вопросов повышения мотивации и качества выполнения работ в сферах деятельности организации основные теории и концепции мотивации персонала;
- детально представлять процесс найма персонала, анализировать содержание работы, составлять должностные инструкции и разрабатывать подробное описание требований к исполнителю;
- разрабатывать системы мотивации персонала;
- обсуждать достоинства и ограничения основных техник отбора персонала и определять уместность использования каждой техники отбора в конкретных условиях.

Владеть:

- навыками проведения отбора кандидатов на основе сравнения их качеств с требованиями к исполнителю и на основе рекомендаций;
- методами выявления потребностей в развитии подчиненных и выбора

- соответствующих способов удовлетворения этих потребностей;
- навыками определения некоторых наиболее распространенных трудностей, связанных с развитием персонала.
- методами проектирования деятельности подчиненных;
- современными технологиями планирования численности персонала;
- навыками формирования эффективной команды и эффективного руководителя;
- навыками применения компетентностного подхода.

Изучив курс, студент должен уметь применять на практике основные теоретические положения, подтверждая владение всеми выше перечисленными навыками и умениями.

4. Структура и содержание дисциплины «Стратегия развития кадрового потенциала корпорации»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы и 108 часов.

Календарно-тематический план курса для заочного отделения

№	Наименование разделов, тем	Максимал	Аудиторная нагрузка				Самостоя
	таименование разделов, тем	нагрузка студентов (часов)	Всего	Лекции	В том чи Семинар	Компетенции	тельная работа
1.	Методологические аспекты определения понятий и характеристик в области человеческих ресурсов	11	2	1	1	ПК-2	9
2.	Стратегическое управление человеческими ресурсами и структура управления персоналом	12	3	1	2	ПК-2	9
3.	Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов	11,5	1,5	0,5	1	ПК-2	10
4.	Методологические вопросы управления человеческими ресурсами	11,5	1,5	0,5	1	ПК-2	10
5.	Компетентностный подход	12,5	2,5	0,5	2	ПК-1	10
6.	Кадровая политика и кадровое планирование	10,5	1,5	0,5	1	ПК-1	9
7.	Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов	10,5	1,5	0,5	1	ПК-1	9
8.	Основы теории конкуренто- способности человеческих ресурсов	13	3	1	2	ПК-2	10
9	Экономические основы конкурентоспособности человеческих ресурсов	11,5	1,5	0,5	1	ПК-1	10
	Итоговый контроль	4					4

ИТОГО: 108 20 6 12 - 90

Тема 1. Методологические аспекты определения понятий и характеристик в области человеческих ресурсов

Системный анализ понятия «человеческие ресурсы»: основные потребности, системные связи, цели и планы, внешние ресурсы жизнеобеспечения, внутренние ресурсы жизнеобеспечения, процесс, проблемы и противоречия, законы развития, конкурентоспособность.

Варианты жизни человеческих ресурсов. Показатели для личной сферы: человеческий потенциал, человеческие активы, человеческий капитал, человеческое наследие, конкурентоспособный человеческий потенциал.

Показатели для производственной сферы: трудовой капитал, трудовые активы, трудовой потенциал, трудовое наследие, конкурентоспособный трудовой потенциал, трудовые ресурсы.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами и структура управления персоналом

Сущность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Элементы стратегии управления человеческими ресурсами, их содержание и роль в стратегии организации. Современные парадигмы управления персоналом.

Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами. Понятие организационной стратегии. Основные типы бизнес-стратегий и их влияние на управление персоналом организации. Особенности и проблемы управления человеческими ресурсами, порождаемые неадекватностью организационной стратегии и персонал-стратегии.

Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Планирование, маркетинг, набор, использование и высвобождение персонала. Обучение и повышение квалификации кадров. Мотивация, карьера и социальное обеспечение работников. Формирование и поддержка производственной культуры. Кадровое делопроизводство и управление информацией. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Руководство персоналом. Участие в определении стратегии организации.

Тема 3. Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов

Концепция жизненных сил и развитие человеческих ресурсов. Жизненная сила человека — интегральный ресурс. Внутренние характеристики человека — дифференцированные ресурсы. Внешние ресурсы жизнеобеспечения. Формирование потребительских свойств человеческих ресурсов жизнеобеспечения. Стимулы, ограничения.

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП). Фонд позитивной жизни. Индекс развития человеческого капитала (ИРЧП). Индекс развития человеческих ресурсов (ИРЧР). Оценка развития человеческих ресурсов через понятие конкурентоспособности

Тема 4. Методологические вопросы управления человеческими ресурсами

Источники воспроизводства ресурсов, время восполнения ресурсов, технологии пополнения ресурсов, качество, потери ресурсов, агрессивная среда для ресурсов.

Ресурсные циклы. Ресурсы жизнеобеспечения. Социальное управление, этапы

девиантного использования человеческих ресурсов. История развития человеческих ресурсов. История развития человеческих ресурсов в СССР. Развитие человеческих ресурсов в России. Индекс развития человеческого потенциала. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Тема 5. Компетентностный подход в управлении персоналом

Профессиональные, корпоративные и личностные компетенции. Компетенция и компетентность. Компетентностный подход. Когнитивные, функциональные, личностные и этические компетенции. Общие и специфические компетенции. Методы оценки компетенций.

Инструментарий компетентностного подходя для подготовки специалистов. Эффективная модель компетенций. «Профиль компетенций». Уровни развития компетенции. Качественное содержание модели компетенций. Направления применения компетенций в управлении персоналом.

Поведенческий подход: американская традиция. Функциональный подход (Великобритания). Многомерный и целостный подход: Франция, Германия, Австрия. Российский опыт формирования компетентностного подхода.

Тема 6. Кадровая политика и кадровое планирование

Кадровая политика: понятие и организационное назначение. Этапы кадровой политики.

Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи и организация кадрового планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Индивидуальное планирование: карьеры, занятости, развития, трудовой адаптации. Коллективное планирование, его временные параметры, содержание и характер.

Сферы планирования. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование использования персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал.

Кадровое планирование и контроллинг персонала. Основные цели и функции контролинга персонала.

Тема 7. Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов

Концепция жизненных сил и развитие человеческих ресурсов. Внутренние ресурсы человека. Интегральный ресурс человека. Потребительские ресурсы человека. Действительная норма накопления. Понятия «жизненные силы» и «жизненное пространство».

Индекс развития человеческого потенциала. Качественная сторона ИРЧП. Индекс развития человеческого капитала (ИРЧК). Оценка развития человеческих ресурсов через понятие конкурентоспособности.

Рынки труда. Кадровая стратегия компании.

Тема 8. Основы теории конкурентоспособности человеческих ресурсов

Показатели конкурентоспособности человека: коэффициент здоровья, коэффициент знаний, коэффициент социализации, коэффициент обеспеченности ресурсами жизнеобеспечения, коэффициент профориентации, коэффициент профессионализма, коэффициент семьи, коэффициент уровня жизни, коэффициент наследия.

Классификация личных целей человека. Конкурентоспособность человека. Конкурентоспособность команды. Конкурентоспособность общественных формаций. Конкурентоспособность человеческих ресурсов. Конкурентоспособность правительства. Конкурентоспособность страны. Индексы конкурентоспособности для роста, для бизнеса. Индекс глобальной конкуренции. «Золотые правила» конкурентоспособности.

Характеристики групп: структура; статус иерархии; роли; нормы; лидерство; сплоченность; межгрупповые противоречия.

Команды и их особенности. Факторы формирования команды. Основные условия эффективной командной работы: поддерживающее окружение; квалификация и осознание выполняемых ролей; сверхзадача; командное вознаграждение; возможные проблемы взаимодействия. Модели команд: «звезда»; «круг»; «шпора»; «тент»; «палатка»; «дом».

Межгрупповое поведение и конфликты. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Причины возникновения конфликтов: взаимозависимость; различия в целях; различия в восприятии. Способы разрешения конфликтов: создание суперординарных целей; компромисс; идентификация общего «врага»; сглаживание

Тема 9. Экономические основы конкурентоспособности человеческих ресурсов

Структура потребительских расходов. Факторы конкурентоспособности: развитие инфраструктуры сферы услуг, повышение личных затрат в сфере услуг.

Загрязнение экологической среды. Элементы популяционной системы. Ущерб, связанный с заболеваниями. Коррупция и ее составляющие. Концепция «двойных стандартов».

Особенности формирования конкурентоспособного потенциала России.

Основные теоретические аспекты мотивации. Мотивирование группы. Грейдирование как инструмент мотивации персонала. Нематериальная мотивация персонала. Организационное стимулирование работников

5. Образовательные технологии

Часть занятий проводится в лекционной форме, но работа над материалом по курсу предполагает проработку учебников и учебных пособий, что позволяет и преподавателю, и магистрантам наиболее эффективно использовать аудиторное время и усваивать материал. Практическая работа включает вопросы для самоконтроля, задания и дополнительный материал, которые способствуют повышению эффективности учебного процесса и формированию навыков решения проблем по управлению персоналом. Подготовка специалистов в области менеджмента требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к организационнопроизводственным ситуациям.

Из активных методов обучения используются:

- модерация;
- точечная групповая дискуссия в сочетании с пленарным обсуждением тем;
- разбор конкретных ситуаций (по всем темам курса).

Учебным планом кроме аудиторной работы предусмотрены **контрольные работы**, **самостоятельная работа** и в качестве формы итогового контроля – **зачет**.

Учебно-методический комплекс содержит задания для **самостоятельной работы** (аудиторной и внеаудиторной) по всем темам курса, которые представлены в форме вопросов для самоконтроля, практических заданий-кейсов, тем для подготовки рефератов.

Самостоятельная работа магистранта проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- развития познавательных способностей и активности магистрантов, творческой

инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
 - развития исследовательских умений.
 - УМК предусмотрены два вида самостоятельной работы:
 - аудиторная;
 - внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа магистрантов выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объём времени внеаудиторной самостоятельной работы согласно рабочему учебному плану по данной дисциплине составляет 86 часов. Объём времени, отводимый на внеаудиторную самостоятельную работу по учебной дисциплине, распределяется по темам.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы являются:

- уровень усвоения студентами теоретического материала и умение использовать его при выполнении практических заданий;
 - обоснованность и чёткость изложения;
 - оригинальность подхода;
 - оформление материала в соответствии с требованиями.
 - В УМК представлены вопросы и задания для зачета.

6. Учебно – методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Тема 1. Методологические аспекты определения понятий и характеристик в области человеческих ресурсов

Студент должен знать:

- сущность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами;
- элементы стратегии управления человеческими ресурсами;
- базовые категории, характеризующие управление персоналом.

Студент должен уметь:

- уметь анализировать понятийный аппарат, характеризующий персонал-менеджмент;
- выявлять особенности и проблемы управления человеческими ресурсами;
- уметь определять концепцию управления персоналом, наиболее соответствующую конкретной организации;

Содержание темы.

Системный анализ понятия «человеческие ресурсы»: основные потребности, системные связи, цели и планы, внешние ресурсы жизнеобеспечения, внутренние ресурсы жизнеобеспечения, процесс, проблемы и противоречия, законы развития, конкурентоспособность.

Варианты жизни человеческих ресурсов. Показатели для личной сферы: человеческий потенциал, человеческие активы, человеческий капитал, человеческое наследие, конкурентоспособный человеческий потенциал.

Показатели для производственной сферы: трудовой капитал, трудовые активы, трудовой потенциал, трудовое наследие, конкурентоспособный трудовой потенциал,

88

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков] ; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией
- 3. Менеджмент в России и за рубежом

<u>Практическое задание 1. Кейс-ситуация «Процесс подбора персонала для пятизвездной гостиницы»</u>

Используя дополнительный материал, выполните следующее задание.

Кадровое агентство «Кадры XXI века» работает на рынке рекрутинговых услуг 6 лет. У него достаточное количество клиентов. Агентство осуществляет в основном подбор кадров для представительств иностранных компаний в России, а также для российских компаний, работающих с иностранными фирмами. Политика агентства в области подбора кадров формулируется так: «Наша задача не только подыскать, но и отобрать нужных клиенту работников». К кадровому агентству обратилась иностранная компания, купившая в г.Санкт-Петербурге гостиницу уровня пяти звезд. Перед компанией стоит задача подбора персонала, которую она собирается частично поручить кадровому агентству.

Ответьте на следующие вопросы:

- а) определите, к какой категории агентств относится данное агентство;
- б) составьте личностную спецификацию по должностям: менеджерадминистратор службы приема и размещения, руководитель службы управления персоналом гостиницы, горничная;
- в) составьте схему процесса поиска и отбора кандидата на каждую вакантную должность.

<u>Практическое задание 2. Кейс-ситуация «Текучесть персонала и методы отбора</u> в ресторане «Столичный»

Ресторан имеет самый высокий процент текучести кадров среди официантов (текучесть достигает 80% в год). Работа официантов достаточно интенсивна, каждый официант обслуживает не менее 20 посадочных мест. Ресторан работает официально до 24 часов, но бывают случаи, когда при спецобслуживании официантам приходится задерживаться до часу и двух часов ночи.

Прием официантов на работу осуществляется инспектором по кадрам без участия

метродотеля или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое директором ресторана.

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в	4	8	11
которых работал кандидат			
Образование	Среднее	Среднее	Среднее
		специальное	
Специальность	_	Официант	_
Семейное положение	Замужем, 2	Холост	Разведена, 3 детей
	детей		
Место рождения	г. Сыктывкар	г.Сыктывкар	г. Тамбов

Вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди официантов и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс? Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место официанта? Какую информацию вы бы использовали? Какая информация оказалась лишней? Какой информации Вам не хватает для проведения процесса отбора?

Самостоятельная работа по теме (внеаудиторная)

- 1. Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля
- 2. Выполнить практические задания

Вопросы для самоконтроля

- 1. В чем разница между концепциями «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами»?
- 2. Почему в процессе управления персоналом необходимо учитывать цели персонала?
- 3. За что отвечает линейный менеджер в управлении персоналом?
- 4. Какую помощь линейным менеджерам могут оказать специалисты по управлению персоналом?
- 5. В чем состоит сущность адаптивной функции в управлении персоналом?

<u>Практическое задание 1. Задание «Анализ влияния кадровой службы на</u> экономическое положение организации»

При выполнении данного задания необходимо ответить на три основных вопроса:

- 1. Определить экономическое положение организации на данный момент (ухудшилось или улучшилось):
- а) каковы сильные стороны положения организации?
- б) в чем слабые стороны организации?
- в) каково положение организации относительно конкурентов в ее отрасли?
- 2. Определить положение отдела кадров (ухудшилось или улучшилось):
- а) какова миссия службы?
- б) как работает отдел по-старому, используя смешанную форму, или по-новому?
- 3. Определить, каково влияние кадровой службы на экономические показатели организации:
- а) если положение организации ухудшилось, насколько это ухудшение обусловлено

работой кадровой службы (например, служба не выполняла какие-то функции, и из-за этого работники организации не смогли справиться с ее новыми задачами);

б) если работники организации не смогли решить поставленные перед ними задачи, то чем это было вызвано?

Использовали ли кадры все свои возможности, предоставляемые законом, включая возможность активной предпринимательской деятельности по разным направлениям, в том числе и нетрадиционным для данной организации, не отвечающим основным функциям данного предприятия.

Практическое задание 2. Задание «Анализ взаимосвязи между численностью персонала и структурой организации»

Должен ли менеджер небольшой фирмы быть действительно заинтересованным в установлении структуры организации, и при какой численности персонала это становится необходимым? Рассмотрите варианты с разной численностью работников (от 5 до 50 человек). Объясните свои ответы.

<u>Практическое задание 3. Задание «Использование ситуационного подхода в</u> менеджменте»

Рассмотрите следующую ситуацию: менеджер проработал 15 лет в представительстве крупной иностранной фирмы в Москве. Он переведен на аналогичную должность в отделении фирмы в Лондоне. Каким образом он применит ситуационный подход к менеджменту на новом месте?

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы:

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами и структура управления персоналом

Студент должен знать:

- понятие организационной стратегии;
- основные типы бизнес-стратегий;
- цели управления персоналом.

Студент должен уметь:

- понимать и объяснять современные парадигмы управления персоналом;
- уметь учитывать отраслевую специфику предприятий при формулировании целей управления персоналом;
- определять и формулировать стратегические аспекты управления персоналом;
- оценивать реальную стратегию управления персоналом на предприятии и выявлять ее взаимосвязь с общей стратегией фирмы;
- разрабатывать эффективную кадровую политику для своей организации.

Содержание темы:

Сущность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Элементы стратегии управления человеческими ресурсами, их содержание и роль в стратегии организации. Современные парадигмы управления персоналом.

Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами. Понятие организационной стратегии. Основные типы бизнес-стратегий и их влияние на управление персоналом организации. Особенности и проблемы управления человеческими ресурсами, порождаемые неадекватностью организационной стратегии и персонал-стратегии.

Понятие и цели управления персоналом. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях. Базовые категории, характеризующие управление персоналом: «руководство персоналом», «управление персоналом», «работа с персоналом», «менеджмент персонала», «руководитель», «менеджер» и др.

Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Планирование, маркетинг, набор, использование и высвобождение персонала. Обучение и повышение квалификации кадров. Мотивация, карьера и социальное обеспечение работников. Формирование и поддержка производственной культуры. Кадровое делопроизводство и управление информацией. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Руководство персоналом. Участие в определении стратегии организации.

Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Методы управления персоналом.

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией
- 3. Менеджмент в России и за рубежом

Практическое задание 1. «Эффективность использование стратегий влияния»

Как может применяться в деятельности организации стратегии подталкивания и приманивания? Заполните таблицу (см. таблицу 2), проанализировав эффективность их использования в определенной ситуации.

Таблица 1

		,
Ситуация, в которой Вы	Эффективность	Долгосрочные
используете стратегию	применения	последствия применения
«Подталкивания»		

«Приманивания»	

<u>Практическое задание 2. «Анализ нейтрализаторов, субститутов и усилителей влияния»</u>

Изучив дополнительный материал по данной теме, определите какие нейтрализаторы, субституты и усилители влияния можно использовать в деятельности руководителя.

Практическое задание 3. «Определение стиля руководства»

Определите Ваш основной стиль руководства. Проанализировав предлагаемые ситуации, выберите наиболее приемлемый с Вашей точки зрения вариант действий предложенных ниже:

- а) предоставить членам группы возможность самим принимать решение;
- б) спросить мнение членов рабочей группы, однако оставить право принятия окончательного решения за собой;
- в) самому принять решение и объяснить его остальным членам группы;
- г) самому принять решение и объяснить членам группы только то, что конкретно от них сейчас требуется.

Ситуации:

- 1. Из-за финансовых затруднений вы вынуждены урезать бюджет для вашего отдела. Как вы определите, какие конкретно статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?
- 2. Из-за приближения окончательного срока сдачи работы кому-то из вашего подразделения придется задержаться допоздна и доделать необходимый проект доклада. Кому это предстоит сделать?
- 3. Работники вашего отдела должны таким образом распределить свои отпуска, чтобы в отделе всегда было необходимое количество персонала. Каким образом будет принято решение по графику отпусков?
- 4. Вы являетесь председателем социального комитета компании и должны определить тематику, по которой будет проводиться ежегодная вечеринка. Как вы будете принимать решение?
- 5. У вас есть возможность приобрести или взять в аренду некоторую часть необходимого для компании оборудования. Вам нужно сделать выбор по той части, которую стоит приобрести в первую очередь. Как вы это сделаете?
- 6. Ведется изменение дизайна интерьера в офисе вашего отдела. Каким образом вы примете решение по цветовой гамме интерьера?
- 7. Вместе со своими коллегами вам необходимо пригласить на обед в ресторан важного партнера (клиента). Как будете принимать решение, выбирая ресторан.

Практическое задание 4. «Оценка побуждений к трудовой деятельности»

Оцените свои побуждения к трудовой деятельности. Исследуйте четыре набора признаков, оцените их в соответствии с тем, насколько хорошо они описывают ваши стремления. Наиболее близкому вам набору признаков в каждой группе присвойте номер 4; следующему -3; третьему -2 и наименее подходящему набору -1.

	1) Меня привлекает:		
a	трудная работа	В	высокое качество труда
б	доброжелательные коллеги	Γ	обладание влиянием
	2) Меня привлекает:		
a	конкретная обратная связь	В	возможность внести
			усовершенствования в

			рабочий процесс
б	отношения между людьми	Γ	возможность оказывать
			влияние
	3) Меня привлекает:		
a	оправданный риск	В	возможность добиться
			высокого качества
б	работа вместе с другими	Γ	использование власти
	людьми		
	4) Меня привлекает:		
a	одобрение руководителя	В	уважение окружающих
б	дружба с коллегами	Γ	участие в изменениях

Подсчет баллов. Сложите полученные баллы по пунктам а), б), в) и г). Суммарное число баллов для каждого из пунктов должно быть в интервале от 4 до 16. Баллы, полученные за пункт а), представляют собой оценку ваших побуждений к достижениям, за пункт б) — побуждения к членству в группе, пункт в) — побуждения к компетентности, Γ) — побуждения к власти.

Практическое задание 5. «Анализ заявления о целях»

Используя дополнительный материал по формулированию целей, рассмотрите четыре заявления о целях: насколько удачно каждое значение и почему.

- а) Помочь заработать деньги на оплату учебы дочери.
- б) Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей.
- в) Уделять изучению английского языка не менее двух часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца этого календарного года.
- г) В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных бизнесу и управлению компаниями.

Самостоятельная работа по теме (внеаудиторная)

Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля

- 1. Что такое организационная стратегия? Все ли организации имеют стратегии?
- 2. Как наличие четко сформулированной стратегии влияет на результаты организации?
- 3. Каковы основные компоненты организационной стратегии, и как они связаны между собой?
- 4. Как наличие или отсутствие сформулированных миссии и видения влияет на деятельность организации? Как руководство организации может сделать миссию «живой» и актуальной для всех своих работников?
- 5. Что такое персонал-стратегия? Как определить приоритеты развития человеческих ресурсов организации?
- 6. Назовите особенности управления персоналом предпринимательской, ликвидационной и циклической стратегий.
- 7. Объясните варианты интеграции стратегии управления персоналом в организационную стратегию.
- 8. В чем сущность открытой кадровой политики?
- 9. Каковы критерии оценки стратегии?

Кейсы

«Это мы не проходили...»

У крупного банка с разветвленной сетью филиалов возникла серьезная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев, несмотря на высокую зарплату и социальный пакет компании, резко возросла. В операционных залах вместо десяти-

пятнадцати человек работает три-пять.

HR — менеджер, поговорив с сотрудниками, выяснил, что причины ухода — большие нервные перегрузки при общении с раздраженными клиентами. Банк перестал четко и в срок исполнять свои обязательства пред клиентами (например, блокирование банком карточных счетов, задержка перечисления и зачисления денег на банковскую карту и др.). Естественно, что весь поток негатива выливается на тех, кого люди видят первым, - операциониста.

Руководство банка обратилось к HR – директору с просьбой решить вопрос: либо резко увеличить набор специалистов, либо никого не увольнять в ближайшее время.

Что следует изменить в компании?

Не все то золото...

У ювелирной сети «Золотая ветвь» существуют проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.

Что делать?

Скамейка запасных

В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с НR-менеджера - Ольги Малышевой- улучшения качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако реальных результатов работы нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что - они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя - она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для острастки? Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала и как это сделать?

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана,

Тема 3. Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов

Студент должен знать:

- методики оценки состояния человеческих ресурсов
- теории развития человеческих ресурсов
- внутренние и внешние характеристики человека

Студент должен уметь:

- рассчитывать индексы развития человеческих ресурсов и человеческого потенциала
- использовать показатели конкурентоспособности для оценки человеческих ресурсов

Содержание темы:

Концепция жизненных сил и развитие человеческих ресурсов. Жизненная сила человека — интегральный ресурс. Внутренние характеристики человека — дифференцированные ресурсы. Внешние ресурсы жизнеобеспечения. Формирование потребительских свойств человеческих ресурсов жизнеобеспечения. Стимулы, ограничения.

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП). Фонд позитивной жизни. Индекс развития человеческого капитала (ИРЧП). Индекс развития человеческих ресурсов (ИРЧР). Оценка развития человеческих ресурсов через понятие конкурентоспособности

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков] ; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией

Практическое задание 1. «Описание требований к исполнителю работы»

Составьте описание требований, предъявляемых к исполнителям конкретной работы, по следующим разделам:

Физическое здоровье

Умственные способности

Образование и квалификация

Опыт, подготовка и навыки

Личностные качества

Особые обстоятельства

Тестовые залания

- 1. Выберите вариант и обоснуйте свой ответ:
 - а) Чтобы справедливо оценить своих сотрудников, мне необходимо постоянно наблюдать за их работой.
 - б) Мне не нужно наблюдать за сотрудниками, я знаю их достаточно хорошо.
 - в) Я могу попытаться оценить поведение своих сотрудников в том случае, если буду достаточно тесно знать, какими качествами они должны обладать для выполнения данной работы.
 - г) Чтобы оценить своих сотрудников, не обязательно знать эти требования.
- 2. Выберите вариант и обоснуйте свой ответ. Данный тест важен при изучении вопроса о послеаттестационном собеседовании. В процессе аттестации сотрудники часто заявляют о желании сменить место работы или заняться более интересной деятельностью, но не всегда у организации есть такие возможности, а часто это нецелесообразно и для работника.

Один из Ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как Вы поступите?

- а) Определю, какая работа принесла бы ему удовлетворение и, если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.
- б) Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем сотрудникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие другие терпеливо трудятся на порученных им участках.
- в) Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Самостоятельная работа по теме (внеаудиторная)

Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля

- 1. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вам известны? Какой из них вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора, программиста, рабочего по сборке автомобилей?
- 2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?
- 3. Как добиться сокращения численности персонала организации, не прибегая к увольнениям?
- 4. Что такое деловая оценка персонала? Какие виды или направления она в себя включает?
- 5. Каковы цели деловой оценки персонала?
- 6. Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников? С чем связано усиленное внимание к этому процессу в последние десятилетия? Какие методы профессионального развития вам известны?
- 7. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристских отелей?
- 8. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее

- сотрудников, общество в целом?
- 9. Чем определяется содержание программы и выбор методов профессионального обучения? Каковы наиболее распространенные методы профессионального обучения? Какие методы наиболее эффективны для обучения поведенческим навыкам: ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе? Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам: ведение бухгалтерского баланса, проведение исследования рынка, ремонт электродвигателя?
- 10. Назовите основные факторы, подтверждающие важность непрерывного образования персонала.
- 11. Используя дополнительный материал, сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.

Практическое занятие по теме

При изучении данной темы на практическом занятии анализируется процесс подбора персонала в организацию, а так же, как логическое продолжение, процессы развития и оценки деятельности персонала. Каждая организация стремится быть эффективной. Для этого необходимо использовать квалифицированных и ответственных работников. Поэтому важность процессов поиска и приема на работу весьма высока. Даже правильно подобранный персонал далее нуждается в развитии (особенно в связи с постоянными изменениями внешней и внутренней среды), а также в оценке. По результатам оценки может проводиться ротация, высвобождения, обучения и переподготовки, а также мотивация персонала. Следуя этой логике, в данной теме объединены вопросы подбора (поиска и отбора), а также развития и оценки деятельности персонала.

- 1. Подготовительные этапы процесса отбора персонала: анализ содержания работы, разработка должностных инструкций и требований к исполнителям.
- 2. Непосредственные этапы найма: определение источников привлечения персонала, размещение рекламных объявлений, обработка документов и составление списка кандидатов, проведение отборочного собеседования и испытаний.
- 3. Оценка деятельности персонала: виды оценки; типовые этапы процесса оценки; формы и показатели оценки деятельности персонала.
- 4. Формы развития персонала.

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 4. Методологические вопросы управления человеческими ресурсами

Студент должен знать

- методы отбора, характеристику их эффективности;
- понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы;
- алгоритм найма персонала;
- квалификационные требования к персоналу;
- виды найма и их применение;

- понятие адаптации, виды адаптации, адаптационные конфликты, их предупреждение и разрешение;
- методы и процедуры оценки.

Студент должен уметь:

- обсуждать достоинства и ограничения основных техник отбора персонала и определять уместность использования каждой техники отбора в конкретных условиях;
- организовывать процесс аттестации персонала;
- использовать различные подходы к оценке персонала;
- предпринимать определённые шаги для выявления потребностей в развитии подчиненных и для выбора соответствующих методов удовлетворения этих потребностей;
- оценивать систему профессионального развития и обучения в своей организации;
- организовывать выполнение специализированной программы обучения;
- предвидеть некоторые наиболее распространенные трудности, связанные с развитием персонала.

Содержание темы

Источники воспроизводства ресурсов, время восполнения ресурсов, технологии пополнения ресурсов, качество, потери ресурсов, агрессивная среда для ресурсов.

Ресурсные циклы. Ресурсы жизнеобеспечения. Социальное управление, этапы девиантного использования человеческих ресурсов. История развития человеческих ресурсов в СССР. Развитие человеческих ресурсов в России. Индекс развития человеческого потенциала. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во Сыкт Γ У, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков] ; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией

Практическое занятие по теме

Неэффективная система вознаграждения вызывает у работников

неудовлетворенность, что влечет за собой падение производительности труда, падение качества, нарушения дисциплины. Неправильно построенная система мотивации и компенсации может привести, в конечном счете, к тому, что стоящие перед организацией задачи не будут выполнены. Поэтому данная тема посвящена вопросам построения мотивационных систем и оплаты труда в организации.

На занятии рассматривается процесс компенсации во взаимосвязи со стратегией организации, большое внимание уделяется анализу различных систем мотивации деятельности персонала, рассматриваются различные системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.

- 1. Мотивация: понятия, способы и механизм реализации
- 2. Система компенсации в организации

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

- 1. Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля
- 2. Выполнить практическое задание

Вопросы для самоконтроля

- 1. Должны ли менеджеры пытаться одинаковым образом мотивировать сотрудников разной национальной принадлежности?
- 2. Что относят к внешним, а что к внутренним вознаграждениям в теории Портера-Лоулера?
- 3. Какая взаимосвязь существует между откликами и подкреплением согласно теории подкрепления?
- 4. Вспомните одно из ваших достижений или одну из неудач. Соответствовали ли атрибуции их причин теории атрибуции?
- 5. В чем состоит отличие негативного подкрепления от наказания?
- 6. Как характер и размеры вознаграждения сотрудников влияют на результаты работы организации?
- 7. Каковы цели системы компенсации? Какие из них являются, по Вашему мнению, наиболее важными для крупного концерна, для государственной библиотеки, для семейной гостиницы?
- 8. В чем смысл создания системы предоставления сотрудникам организации дополнительных (по отношению к заработной плате) льгот? Какие факторы необходимо учитывать при определении набора льгот, предоставляемых персоналу?

Кейсы Обратная связь

На П**-ком заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача - наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие несознательны, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство.

Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.
- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.
- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.
 - сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских;
 - постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке;
- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Как HR может изменить ситуацию?

Соединить несоединимое

В крупном риэлтерском холдинге есть два отдела: первый по продаже участков в Курской области - им руководит Герман Завиляйко, а второй по продаже участков в Ивановской области - им руководит Михаил Степанов.

Под началом Завиляйко работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, притом, что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, участки уходят как горячие пирожки, хотя цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.

В связи с плохими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма - кого назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Завиляйко, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова - он потребует увольнения сотрудников Курского отдела, поскольку считает их неэффективными работниками. Генеральный директор обратился за помощью к НR-у компании - Наталье Безымянной. Безымянная промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добилась. И Завиляйко, и Степанов были непреклонны.

Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

«Непосвященный»

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ - менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Ирищев в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был

вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истинны, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отметает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что HR-у делать в данной ситуации, потому что не только топ - менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 5. Компетентностный подход в управлении персоналом

Студент должен знать:

- подходы к формированию компетенции;
- виды компетенций и их характеристики
- цели и задачи компетентностного подхода;
- содержание общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций;
- структуру компетентностного кластера.

Студент должен уметь:

- определять, какие компетенции соответствуют различным функциональным обязанностям должности количественную и качественную потребности организации в персонале;
- использовать основные методы компетентностного подхода для эффективного подбора персонала; составлять шкалу компетенций, разрабатывать «профиль компетенций»

Содержание темы

Профессиональные, корпоративные и личностные компетенции. Компетенция и компетентность. Компетентностный подход. Когнитивные, функциональные, личностные и этические компетенции. Общие и специфические компетенции. Методы оценки компетенций.

Инструментарий компетентностного подходя для подготовки специалистов. Эффективная модель компетенций. «Профиль компетенций». Уровни развития компетенции. Качественное содержание модели компетенций. Направления применения компетенций в управлении персоналом.

Поведенческий подход: американская традиция. Функциональный подход (Великобритания). Многомерный и целостный подход: Франция, Германия, Австрия. Российский опыт формирования компетентностного подхода.

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией

Практическое занятие по теме

Под компетенцией понимается способность сотрудника применять знания, умения и опыт в трудовой деятельности. Определение компетенции утверждено Положением о профессиональном стандарте, утвержденном Распоряжением Президента Российского союза предпринимателей и промышленников № РП-46 от 28.06.2007г. В настоящее время существуют различные классификации компетенций.

- 1. Когнитивные, функциональные, личностные и этические компетенции
- 2. Профессиональные, корпоративные и личностные компетенции
- 3. Общие и специфические компетенции
- 4. Различия в подходах России и зарубежных стран к определению компетенций
- 5. Формирование компетентностного подхода в бизнесе

Самостоятельная работа (аудиторная)

Выполнить практическое задание

Практическое задание. Определить виды компетенций и дать их характеристики

Вид компетенций	Определение	Примеры	Методы оцени	и
		формулировок	компетенций	

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

- 1. Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля
- 2. Выполнить практические задания

Вопросы для самоконтроля

- 1. Поведенческий подход: американская традиция.
- 2. Функциональный подход (Великобритания).
- 3. Многомерный и целостный подход: Франция, Германия, Австрия.
- 4. Российский опыт формирования компетентностного подхода.

Практическое задание № 1

Подготовить 2 варианта описания уровней компетенций:

- 1) описать индикаторы в разрезе каждого уровня компетенции;
- 2) дать одно определение для каждой компетенции и привести универсальное описание уровней развития компетенций

«Шкала компетенций» сотрудника на примере компетенции «Клиентоориентированность»

Компетенция	Шкала развития компетенции				
	неприемлемо	ниже	на	выше	исключительные
		ожидаемого	ожидаемом	ожидаемого	результаты
		уровня	уровне	уровня	

Практическое задание № 2

Использование компетентностного подхода в подготовке руководителей, сотрудников и рабочих

- 1. Профессиональные, корпоративные и личностные компетенции.
- 2. Компетентность. Компетентностный подход.
- 3. Инструментарий компетентностного подходя для подготовки специалистов.

Определение компетенций

<u>Компетенция</u> — совокупность знаний, навыков и личностных качеств, позволяющая решать определенную задачу (или совокупность задач).

Специфические компетенции	Общие компетенции
- знание бюджетного законодательства	- обучаемость
- навыки работы в ПП Excel	- лояльность к организации
- навыки работы с документами	- порядочность
информацией	- исполнительность
- навыки работы в ПП АЦК-Финансы	- дисциплинированность
- навыки работы в Power Point	- внимательность
	- уравновешенность
	- склонность к повторным действиям

Функции	Компетенция
Внесение в программный	Навыки работы в ПП АЦК-Финансы; внимательность,
продукт АЦК-Финансы	деятельность, склонность к повторным действиям
уведомлений	

Г	Α
Ежемесячный анализ	Аналитические навыки; навыки работы в ПП Excel; склонность
исполнения бюджета по	к повторным действием
главным распорядителям	
бюджетных средств	
Изучение и доведение до	Навыки работы с документами и информацией; навыки работы с
сотрудников отдела	системой консультант +
изменений в порядок	
применения бюджетной	
классификации РФ	
Взаимодействие и оказание	Знание требований бюджетного законодательства,
методической помощи	уравновешенность, корректность, порядочность
подведомственным	
учреждениями	
Подготовка информации на	Навыки работы в Power point способность к самостоятельной
публичные слушания по	работе
бюджету	
	Компетенции, связанные с ожиданиями Управления, которые
	зависят от корпоративной культуры;
	-лояльности к организации
	-дисциплинированность
	Компетенции, связанные с особенностью прохождения
	государственной службы;
	-исполнительность

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 6. Кадровая политика и кадровое планирование

Студент должен знать:

- понятие и организационное назначение кадровой политики;
- цели и задачи кадрового планирования;
- особенности стратегического, тактического и оперативного планирования;
- структуру сфер кадрового планирования;
- основные цели и функции контролинга персонала.

Студент должен уметь:

- определять количественную и качественную потребности организации в персонале;
- использовать основные методы планирования численности персонала;
- формировать системы программ и планов по работе с персоналом;
- обеспечивать взаимодействие и координацию планов по работе с персоналом и общей стратегии организации.

Содержание темы

Кадровая политика: понятие и организационное назначение. Этапы кадровой политики.

Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи и организация кадрового планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Индивидуальное планирование: карьеры, занятости, развития, трудовой адаптации. Коллективное планирование, его временные параметры, содержание и характер.

Сферы планирования. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование использования персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал.

Кадровое планирование и контроллинг персонала. Основные цели и функции контролинга персонала.

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков] ; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией

<u>Практическое задание 1. «Определение социальных и экономических</u> потребностей на основе анализа трудовой деятельности»

Укажите социальные и экономические потребности, удовлетворяемые на работе, затем определите их рейтинг по десятибалльной шкале (1 – самая низкая оценка, 10 – самая высокая).

Социальные потребности	Рейтинг	Экономические (материальные) потребности	Рейтинг
	<u> </u>		

После заполнения таблицы попытайтесь ответить на следующие вопросы: какие потребности имеют для вас приоритетное значение, и как эти результаты соотносятся с

рассмотренными теориями мотивациями (например, социальной моделью Э.Мэйо)?

Практическое задание 2. «Анализ ожиданий по вкладам и вознаграждениям»

Выберите какую-либо должностную позицию и определите, какой **вклад** (три наиболее важных вида такого вклада) должен, по **вашим ожиданиям**, внести работник, работающий на такой должности. Укажите также три наиболее важных вознаграждения, которые, по вашему мнению, он ожидает получить за свою работу.

Ожидания	Вознаграждения
1	1
2	2
3	3

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

- 3. Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля
- 4. Выполнить практическое задание

Вопросы для самоконтроля

- 1. Что такое планирование человеческих ресурсов? Какова связь этого процесса со стратегией развития организации и стратегией управления персоналом?
- 2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
- 3. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
- 4. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
- 5. Что такое потребности организации в персонале? Какие факторы влияют на формирование потребностей в персонале?
- 6. Чем в первую очередь определяются потребности в человеческих ресурсах организации, в которой Вы работаете?
- 7. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
- 8. Как спрогнозировать потребности организации в персонале? Прокомментируйте достоинства и недостатки известных Вам методов. Какие методы определения потребностей в персонале Вы бы порекомендовали крупному коммерческому банку, автосборочному заводу, ресторану быстрого питания?

<u>Практическое задание 1. Кейс-ситуация «Анализ движения персонала в фирме «Технотроник»</u>

Представьте себе, что вы являетесь президентом компании «Технотроник». Ваша фирма существует 10 лет. Основная продукция микросхемы для компьютеров. Конкуренция в данной области бизнеса очень высока. 75% затрат вашей фирмы связаны с заработной платой. Конкурентоспособность фирмы требует особого внимания к управлению трудовыми ресурсами.

Для анализа движения кадров Управление кадров подготовило матрицу движения сотрудников организации за предыдущий год.

	Численность на нач. 2015		Е	Движен течение			
	на нач. 2013	АДМ	M.C.3	ЖнИ	Tex	Раб	Ув
Администрация	150	120	0	0	0	0	30
Менеджеры	300	10	225	5	0	0	60
средн. звена							
Инженеры	500	1	34	350	5	0	110

Техники	700	0	20	10	500	100	70
Рабочие (осн)	1200	0	0	20	30	800	350

Задача: проанализировать движение кадров и определить стратегию в области обеспечения кадрами на будущий год.

Вопросы:

- 1. Сколько сотрудников потребуется на каждом уровне для занятия вакантных мест?
- 2. Какие стратегии может использовать компания для заполнения вакансий?
- 3. Является ли движение кадров проблемой для компании? Почему да или почему нет?
- 4. Предположим, компания решила сократить 15% своих сотрудников на всех уровнях, кроме менеджмента, где предусматривается 10%-е сокращение. Определите избыток и недостаток кадров на всех уровнях. Сформулируйте стратегии, связанные с осуществлением этой политики.

<u>Практическое задание 2. Кейс-ситуация «Прогнозирование потребности в</u> персонале»

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличится на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. руб.

Увеличение ожидается за счет 10-ти процентного расширения существующего направления — продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка.

В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д.

Все агенты имеют высшее техническое образование. Однако не являются программистами.

За текущий год объем «Логики» вырос на 30%, численность сотрудников отдела продаж увеличилась на два агента и одного ассистента.

Вопросы

- 1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
- 2. Подготовьте план подбора персонала.

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 7. Методологические вопросы оценки состояния и развития человеческих ресурсов

Студент должен знать:

- концепцию жизненных сил и развития человеческих ресурсов; содержание понятий «жизненные силы» и «жизненное пространство».
- биологические и социально-экономические факторы эффективного руководства
- стили руководства;
- характеристики руководства и его стилей.

Студент должен уметь:

- рассчитывать индексы развития человеческого потенциала и человеческого капитала;
- давать оценку развития человеческих ресурсов через понятие конкурентоспособности
- применять знание теорий руководства в своих взаимоотношениях с подчиненными, коллегами и начальством;
- ясно понимать различия между властью, влиянием и полномочиями;
- определять свою роль как руководителя в согласовании потребностей отдельных работников, группы и задания, а также свои сильные и слабые стороны в руководстве организацией (структурным подразделением);
- определять природу и пределы собственной власти;
- осознавать различия между стратегиями влияния и использовать наиболее предпочтительные;
- представлять себе проблемы и трудности, с которыми можно столкнуться, пытаясь пользоваться властью.

Содержание темы

Концепция жизненных сил и развитие человеческих ресурсов. Внутренние ресурсы человека. Интегральный ресурс человека. Потребительские ресурсы человека. Действительная норма накопления. Понятия «жизненные силы» и «жизненное пространство».

Индекс развития человеческого потенциала. Качественная сторона ИРЧП. Индекс развития человеческого капитала (ИРЧК). Оценка развития человеческих ресурсов через понятие конкурентоспособности.

Рынки Кадровая стратегия компании. Биологические и социальнотруда. эффективного руководства. экономические факторы Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин. Особенности деловой карьеры женщин -Личностные Интеллект, целеустремленность, руководителей. черты. воля, предусмотрительность, активность и другие индивидуальные качества. Факторы успешной деятельности руководителя. Исследования связи между индивидуальными чертами руководителя и его деловым успехом (Р. М. Стогдилл и др.).

Классические стили руководства. Понятие стиля руководства. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность.

Современные интерпретации стилей руководства. Авторитарный стиль. Модификации авторитарного стиля. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили.

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014

3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков] ; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 1. Управление персоналом
- 2. Управление компанией

Практическое занятие по теме

Руководство — это важная часть менеджмента и во всех случаях направлено на определение, развитие, объединение и обогащение потенциала организации и способностей ее сотрудников.

В этой теме рассматривается природа руководства, то есть поведение лидера, исполняемые им роли и необходимые навыки индивидов, различные комбинации которых формируют его стили.

- 1. Власть и полномочия
- 2. Типы власти
- 3. Политическое поведение и виды тактики
- 4. Лидерство: определение, теории и модели
- 5. Харизматическое, согласительное и трансформативное лидерство

Самостоятельная работа (аудиторная)

Выполнить практические задания

Практическое задание 1. «Анализ источников власти в организации»

Определите источники власти, которые могут применяться в следующих ситуациях:

- а) общение с официальными подчиненными;
- б) общение с менеджерами одного уровня, с которыми приходится работать;
- в) общение с руководителем или с тем, кто официально уполномочен контролировать работу.

Проанализируйте источники власти по степени важности, используя оценки от 1 (самая низкая степень) до 10 (самая высокая), сравнив три ситуации, и определите основные сходства и различия, внесите оценки в таблицу (см. таблицу 1).

Таблица 1

Источники власти	Ситуация а)	Ситуация б)	Ситуация в)
Положение			
Ресурсы			
Социальные связи			
Технические знания			
Знания процесса			

Личность		
Контроль над информацией		

<u>Практическое задание 2. Кейс-ситуация «Согласование стиля руководства с контекстом ситуации, подчиненными и заданием»</u>

Используя теорию Танненбаума и Шмидта, проанализируйте ситуацию: в компании со сложившейся бюрократической системой менеджеру, склонному к автократическому стилю руководства, поручают руководство подразделением, в котором работают компетентные, интеллектуальные работники, желающие участвовать в управлении.

Диаграмма согласования выглядит следующим образом:

	Автократическ	ий	Стиль	<u>Демократи</u> ческий
Руководитель				
Подчиненные				
Задание				
Контекст				

Вопросы:

- 1. Какую из переменных Вы бы попытались изменить с точки зрения руководителя?
- 2. Нарисуйте диаграмму для измененных переменных.
- 3. Объясните, как можно провести изменения.

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

- 3. Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля
- 4. Выполнить практические задания

Вопросы для самоконтроля

- 1. В чем состоят различия между властью, влиянием и полномочиями?
- 2. Определяется ли власть исключительно занимаемой должности?
- 3. Все ли члены организации обладают властью, или это привилегия немногих?
- 4. Являются ли одни формы власти более приемлемыми, чем другие? Почему?
- 5. Что можно сделать для усиления власти эксперта?
- 6. Почему на Ваш взгляд стратегия убеждения является одной из самых распространенных и эффективных стратегий? Какие ограничения существуют для использования данной стратегии?
- 7. Какие ситуационные факторы определяют эффективность руководства согласно вероятностной теории Фидлера?
- 8. Как соотносятся харизматическое, согласительное и трансформативное лидерство?
- 9. В чем состоят особенности действий внутригрупповых и внегрупповых членов согласно теории Грина?
- 10. Считаете ли Вы, что руководитель должен менять свой стиль руководства по ситуации или стиль определяется его личностными характеристиками и является достаточно постоянным?

Практическое задание 1. «Определение направленности руководства»

Определите свою направленность как руководителя на:

- интересы дела;
- психологический климат в коллективе, отношения с людьми;
- себя;
- официальную субординацию.

В предложенных ситуациях выберите те варианты, которые больше всего соответствуют вашему поведению.

- 1) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?
 - а) чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности;
 - б) все это мелочи, главное в оценке людей это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;
 - в) я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;
 - г) это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная заработная плата, заслуженная премия.
- 2) Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:
 - а) стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно;
 - б) часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;
 - в) предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным;
 - г) отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с полчиненным.

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 8. Основы теории конкурентоспособности человеческих ресурсов Студент должен знать:

- показатели конкурентоспособности человеческих ресурсов;
- классификацию личных целей человека;
- классификацию групп;
- факторы формирования команд;
- основы межгруппового поведения;

• основы управленческой конфликтологии

Студент должен уметь:

- рассчитывать коэффициенты, характеризующие конкурентоспособность человека;
- определять факторы конкурентоспособности команды, общественных организаций, человеческих ресурсов в целом, правительства, страны;
- рассчитывать индексы конкурентоспособности для личностного роста и для бизнеса.
- обеспечивать взаимодействие и координацию планов по работе с персоналом и общей стратегии организации.

Содержание темы

Показатели конкурентоспособности человека: коэффициент здоровья, коэффициент знаний, коэффициент социализации, коэффициент обеспеченности ресурсами жизнеобеспечения, коэффициент профориентации, коэффициент профессионализма, коэффициент семьи, коэффициент уровня жизни, коэффициент наследия.

Классификация личных целей человека. Конкурентоспособность человека. Конкурентоспособность команды. Конкурентоспособность общественных формаций. Конкурентоспособность человеческих ресурсов. Конкурентоспособность правительства. Конкурентоспособность страны. Индексы конкурентоспособности для роста, для бизнеса. Индекс глобальной конкуренции. «Золотые правила» конкурентоспособности.

Характеристики групп: структура; статус иерархии; роли; нормы; лидерство; сплоченность; межгрупповые противоречия.

Команды и их особенности. Факторы формирования команды. Основные условия эффективной командной работы: поддерживающее окружение; квалификация и осознание выполняемых ролей; сверхзадача; командное вознаграждение; возможные проблемы взаимодействия. Модели команд: «звезда»; «круг»; «шпора»; «тент»; «палатка»; «дом».

Межгрупповое поведение и конфликты. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Причины возникновения конфликтов: взаимозависимость; различия в целях; различия в восприятии. Способы разрешения конфликтов: создание суперординарных целей; компромисс; идентификация общего «врага»; сглаживание

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

1. Управление персоналом

2. Управление компанией

Практическое занятие по теме № 1

После окончания университета Елена устроилась в некоммерческую организацию, создающую программы активного отдыха для взрослых и детей, на должность менеджера по работе с клиентами. Дела пошли как нельзя лучше: коллеги Елену полюбили; она очень ответственный, надежный сотрудник, четко знает свои обязанности и добросовестно их выполняет. Елена успешно работала под руководством своей непосредственной начальницы Галины Владимировны, испытывала огромный интерес к работе, стремилась как можно больше узнать о тонкостях своей профессии и стать мастером своего дела, нередко проявляла инициативу на семинарах и собраниях, выполняла сверхплановую работу. Со временем компания стала активно развиваться, возникла необходимость в расширении кадров сервис-центра. В частности требовался сотрудник в помощь Елене.

Галина Владимировна, дабы облегчить себе жизнь и ускорить процесс подбора сотрудника, взяла на работу свою родственницу Викторию – образованную девушку, но очень невнимательную, медлительную и неответственную. Она очень хотела остаться на этом рабочем месте и старалась качественно выполнять возложенные на нее задачи. Но Елене приходилось очень тяжело с Викторией. Елена вынуждена была тщательно объяснять ей элементарные вещи, а после проверять и контролировать проделанную работу. Новая сотрудница допускала множество ошибок в текущей работе.

Елена зачастую предпочитала выполнять что-либо за Викторию самостоятельно вместо того, чтобы потратить уйму времени на разъяснения и контроль. Клиентов тоже раздражала медлительность и несобранность Виктории; обычная процедура оформления на программу занимала порой целый час. Виктория не могла или не хотела самообразовываться и развиваться, тем самым принося массу неудобств Елене.

Елена в свою очередь неоднократно обращалась с этой проблемой к Галине Владимировне. Но все было безрезультатно, так как начальница чувствовала ответственность за свою протеже и не могла лишить ее работы.

Вопросы к ситуации:

- 1. Формулировка проблемы
- 2. Альтернативные варианты решения
- 3. Рекомендации

Альтернативные варианты решения:

1. В очередной раз Елене поговорить с Галиной Владимировной				
плюсы:	минусы:			
2. Поговорить с Галиной Владимировной, предварительно собрав доказательства низкого				
качества работы Виктории				
плюсы:	минусы:			
3. Елене по душам поговорить с Викой				
плюсы:	минусы:			
4. Поговорить Галине Владимировне с Викой				
плюсы:	минусы:			
5. Поставить Галину Владимировну перед вы	2			
5. Поставить Галину Владимировну перед вы плюсы:	2			
	ибором: либо Елена, либо Виктория минусы:			
плюсы:	ибором: либо Елена, либо Виктория минусы:			
плюсы: 6. Елене убедить Викторию в неправильном	ибором: либо Елена, либо Виктория минусы: выборе специальности минусы:			
плюсы: 6. Елене убедить Викторию в неправильном плюсы:	ибором: либо Елена, либо Виктория минусы: выборе специальности минусы:			

плюсы:	минусы:					
9. Доверить Виктории более сложную работу	ž.					
плюсы:	минусы:					
10. Понизить Викторию в должности и довер	рить ей менее ответственную работу					
плюсы:	минусы:					
11. Направить Викторию на курсы повышени	ия квалификации					
плюсы:	минусы:					
12. Елене уволиться с работы						
плюсы:	минусы:					
13. Уволиться Виктории по собственному же	13. Уволиться Виктории по собственному желанию					
плюсы:	минусы:					
14. Взять на должность менеджера по работе с клиентами еще одного человека						
плюсы:	минусы:					
15. Елене уйти в отпуск на месяц, тем самы	ым наглядно доказать Галине Владимировне					
несамостоятельность Виктории						
плюсы:	минусы:					
16. Оставить все как есть	16. Оставить все как есть					
плюсы:	минусы:					
17. Елене потребовать прибавку к заработной	й плате					
плюсы:	минусы:					

Практическое занятие по теме № 2

Для достижения целей организации, повышения эффективности деятельности персонала необходимо понимать, какую роль в жизни организации выполняют формальные и неформальные группы, как они формируются, развиваются, взаимодействуют. Группы могут изменить мотивацию или потребности индивида, влиять на поведение отдельных лиц в организации.

В этой теме рассматривается подход к пониманию характера групп в организациях, анализируются различные группы, причины их формирования, характеристики групп, а также конфликты.

- 1. Характер и типы групп
- 2. Стадии развития группы
- 3. Характеристики групп
- 4. Команды и их особенности
- 5. Межгрупповое поведение и конфликты

Самостоятельная работа (аудиторная)

Выполнить практические задания

Практическое задание 1. «Возможность создания конфликта»

Опишите, как три разновидности взаимозависимости могут привести к конфликту между двумя группами.

Практическое задание 2. «Причины конфликтов и способы их разрешения»

Вспомните один из межгрупповых конфликтов, который происходил в Вашей организации, выявите причину конфликта и укажите, какие основные способы были использованы для его разрешения.

<u>Практическое задание 3. «Анализ способов приведения в соответствие норм</u> формальной и неформальной групп»

Приходилось ли Вам попадать в ситуацию конфликта, когда нормы неформальной

группы противоречили нормам формальной организации? Определите способы, которыми они приводились в соответствие, заполнив следующую таблицу:

Нормы	неформальной	Нормы формальной группы	Способы	приведения	В
группы			соответств	ие	

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля

- 1. Чем отличаются формальные группы от неформальных?
- 2. Какие виды формальных групп Вы знаете, и в чем состоят их особенности?
- 3. В чем состоят преимущества и недостатки неформальных групп?
- 4. Какие факторы определяют эффективность работы неформальной группы?
- 5. Охарактеризуйте стадии развития группы.
- 6. Что может произойти, если группа попытается обойти бурную фазу? В какой степени она является необходимой?
- 7. Что такое команда, и какие факторы способствуют ее образованию?
- 8. Сравните основные модели команд, выявив их основные преимущества и недостатки.
- 9. Какой вид конфликтов способствует повышению результативности организации?

Практическое задание 1. «Анализ факторов сплоченности группы»

Вспомните одну из рабочих групп, в деятельности, которой Вы принимали участие. Оцените уровень ее сплоченности, определите факторы, которые содействовали ее сплочению.

Практическое задание 2. «Анализ способов нейтрализации действия групп»

Изучив дополнительный материал, проанализируйте рекомендации по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности и вспомните, приходилось ли Вам предпринимать раньше такие действия.

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Тема 9. Экономические основы конкурентоспособности человеческих ресурсов <u>Студент должен знать:</u>

- экономические факторы конкурентоспособности;
- составляющие коррупции и ее отрицательное влияние на качество человеческих ресурсов;
- особенности формирования конкурентоспособного потенциала страны;

• общие характеристики материальной мотивации персонала.

Студент должен уметь:

- определять количественную и качественную потребности организации в персонале;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации
- использовать различные виды мотивации для стимулирования труда;
- управлять методами повышения производительности труда

Содержание темы

Структура потребительских расходов. Факторы конкурентоспособности: развитие инфраструктуры сферы услуг, повышение личных затрат в сфере услуг.

Загрязнение экологической среды. Элементы популяционной системы. Ущерб, связанный с заболеваниями. Коррупция и ее составляющие. Концепция «двойных стандартов».

Особенности формирования конкурентоспособного потенциала России.

Основные теоретические аспекты мотивации. Мотивирование группы. Грейдирование как инструмент мотивации персонала. Нематериальная мотивация персонала. Организационное стимулирование работников

Рекомендуемая литература по теме

Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева — Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011

Практическое занятие по теме № 1

Ситуация 1

Исходные данные. Региональный директор многонациональной фармацевтической компании и пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны — от инженеров-механиков до хирургов.

Постановка задачи. Прокомментируйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.

- 1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
- 2. Как оценить эффективность данной программы обучения?
- 3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Ситуация 2

Исходные данные. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор в последнюю минуту принял решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Сатурн» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Постановка задачи. В чем причина полученного Алексеем результата?

- 1. Как следовало поступить?
- 2. Что делать в сложившейся ситуации?

Практическое занятие по теме № 2

Карьерное развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей, по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. В интересах, как организации, так и персонала квалифицированно решать задачи управления карьерным развитием.

Вопросы карьерного роста являются логическим продолжением процессов оценки и развития персонала, рассмотренных в предыдущей теме.

В данной теме изучается концепция развития карьеры персонала, проводится классификация карьеры по различным признакам, анализируются виды карьерных стратегий.

- 1. Карьера: определение, классификация, эффективность
- 2. Стадии и фазы карьеры
- 3. Концепции развития карьеры
- 4. Управление карьерой в организации

Самостоятельная работа (аудиторная)

Выполнить практические задания

Практическое задание 1. «Анализ стадий карьеры»

Вспомните основные стадии карьеры и определите, какие стадии являются наиболее сложными и почему?

Практическое задание 2. «Определение карьерных целей»

Изучив дополнительный материал, постарайтесь сформулировать свои карьерные цели в прошлом, настоящем и будущем.

Практическое задание 3. «Анализ отклонений, дестабилизирующих карьеру»

Изучив дополнительный материал по классификации отклонений, дестабилизирующих карьеру, проанализируйте карьеру менеджера организации и определите, с какими отклонениями могут быть связаны приостановки карьеры.

Практическое задание 4. Кейс-ситуация «Планирование карьеры менеджера»

Выполните задание по приведенным данным.

Ситуация: будущий менеджер заканчивает университет по специальности «Социально-культурный сервис и туризм». Перед ним встает задача планирования своего будущего.

Задание: постройте два варианта карьерограммы возможных карьерных путей менеджера после окончания университета для мужчины и для женщины.

Материал для выполнения задания: карьерограмма — это инструмент для управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые работник может занимать в течение всего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей (в годах). Во второй — характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений и периодов прохождения обучения (в годах).

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

Ответить на предлагаемые вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля

- 1. В чем состоит сущность карьеры с точки зрения индивида и с точки зрения организации?
- 2. По каким основным признакам классифицируются виды карьеры?
- 3. Как влияет трип личности на выбор карьеры?
- 4. Для каких работников характерны эффективные карьеры?
- 5. Опишите содержание основных стадий карьеры.
- 6. Что такое управление карьерой, и на каких уровнях оно осуществляется?
- 7. Почему организация должна заботиться о развитии карьеры своих работников?
- 8. Каковы, на Ваш взгляд, факторы, способствующие и препятствующие развитию карьеры в организации?

Практическое задание № 1.

Рассмотрите ниже перечисленные задачи и направления работы и укажите на те, которые наиболее детально проработаны в Вашей организации. Добавьте к списку те задачи, которых, по Вашему мнению, не хватает.

Задачи и направления работы по управлению трудовыми ресурсами:

- 1. Формирование кадровой политики компании, соответствующей этапу ее развития и рыночной ситуации.
- 2. Оценка кадрового потенциала компании, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей.
- 3. Разработка штатной структуры организации, изучение и совершенствование должностных позиций, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам.
- 4. Отслеживание рынка труда, определение уровней оплаты труда для различных

- должностных позиций по параметру «цена-качество».
- 5. Кадровое комплектование организации, подбор персонала.
- 6. Создание и поддержание системы расстановки кадров, планирования карьеры, оценка и аттестация персонала. Кадровый аудит.
- 7. Обеспечение легитимности отношений фирмы с наемными работниками.
- 8. Ведение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с установленными стандартами. Информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учета и баз данных.
- 9. Организация обучения и повышение квалификации сотрудников.
- 10. Формирование благоприятного организационного климата в компании и отдельных подразделениях. Проведение мероприятий, нацеленных на повышение моральной сплоченности и лояльности персонала в компании.
- 11. Разработка системы мотивации: вознаграждения, социального пакета, гарантий и компенсаций для персонала, помощь сотрудникам в решении социально-бытовых вопросов.
- 12. Обеспечение надежности персонала с точки зрения внутренней безопасности бизнеса.
- 13. Консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами.

Практическое задание № 2.

Как Вы думаете, в каких основных направлениях деятельности принимает участие кадровая служба и что делают в области управления персоналом руководители подразделений. Заполните таблицу.

Основные функции	Что делает кадровая служба	Что делают руководители
управления персоналом	в области управления	других подразделений в
	персоналом	области управления
		персоналом
Поиск и отбор персонала	Организовывают процесс	Формируют заявки на поиск
	поиска кандидатов на	кандидатов. Участвуют в
	замещение вакантных	собеседовании.
	должностей. Собирают	
	резюме. Проводят	
	собеседование	

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Контрольные работы

Выполнить контрольную работу (практические задания) письменно и сдать для проверки. Контрольные работы состоят из кейсов и практических заданий, основанных на анализе практики функционирования предприятий.

Критериями для оценки заданий являются:

- правильное использование теоретических положений по соответствующей теме при разборе кейса;
- четкость и структурированность ответа;
- оригинальность подхода.

Кейс-ситуации

«Разработка мотивационного плана»

Ольга Ивановна — руководитель маркетингового отдела в большом развлекательном центре. Она отвечает за разработку новых проектов, адекватных требованиям посетителей, продвижение центра на рынке, маркетинговые исследования и развитие своих подчиненных. В ее подчинении 12 мужчин и 8 женщин. Все они имеют высшее образование и, по крайней мере, 8 лет стажа по специальности. Ольга Ивановна сама имеет диплом маркетолога, но всего 4 года работает по специальности.

Основной проблемой для Ольги Ивановны, как ей кажется, является отсутствие поддержки со стороны ее подчиненных. Сейчас Ольга Ивановна обдумывает возможные действия, которые побудили бы подчиненных откликаться на ее требования.

Задание: используя содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Альдерфера), разработайте мотивационный план, который поможет решить Ольге Ивановне данную проблему.

«Подбор кандидата на должность главного менеджера»

Компания «Электроникс» (производство, сборка и продажа компьютеров) располагается в крупном городе. Прогноз показал, что в ближайшие десять лет больших прибылей ждать не приходится. На данный момент освобождается должность руководителя службы маркетинга, так как прежний работник через несколько недель уходит на пенсию. Руководителю службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы маркетинга Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста производственной службы — Русакова, а также — кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Характеристика службы маркетинга

Служба изучает проблемы, связанные с внутренними и внешними рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Компания «Электроникс» пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и внешние — стран СНГ. Однако, соблюдая свой достаточно высокий имидж, фирма стремится делать это цивилизованно, не нарушая законов.

Характеристики кандидатов на должность

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 1992 г., с 1996 г. - в должности зам. руководителя службы. Оказывает большую помощь руководителю службы маркетинга в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия

по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако, решения принимает не быстро и осторожно. Любимая поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет. Женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1993 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне – всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С сотрудниками шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако больше любит наблюдать за игрой, чем играть сам. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему. Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Здоров.

3. Русаков – специалист производственной службы. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженерное. На фирме работает 5 лет после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными сотрудниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков много читает отечественной и иностранной периодической литературы по профессиональным вопросам. Редко официален, общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения сотрудников, их интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов — 38 лет, инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 года, как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный и принципиальный. Квалифицированный специалист.

Примерные основные требования

примерные основные греоования				
Группы требований,	Желательные качества	Нежелательные качества		
характеризующих личность				
Психологические	Холерик, психологически	Эмоционально-возбудимый,		
	уравновешенный	вспыльчивый,		
		раздражительный		
Деловые	Квалификация,	Низкая квалификация,		
	специальность,	отсутствие высшего		
	образование, опыт	образования		
	руководящей работы			
Моральные	Чуткость, тактичность,	Черствость, грубость,		
	вежливость,	пристрастность,		
	справедливость,	необъективность		
	сдержанность			

- 1. Выбрать кандидата на должность руководителя с обоснованием выбора по основным требованиям.
- 2. Используя теорию континуума стилей, обоснуйте соответствие/несоответствие кандидатов с точки зрения стиля руководства всем остальным элементам организации (используйте графическое изображение).

«Вознаграждение вопреки правилам»

Анна Кузнецова работает в отделе обслуживания покупателей компании, производящей промышленные системы очистки воздуха и запасные части к ним. Компания продает свою продукцию крупным региональным дистрибьюторам, которые, в свою очередь, поставляют ее независимым дилерам в других странах, оказывая поддержку и им.

Однажды вечером Анне позвонил один из дилеров, который оказался чрезвычайно расстроенным. Дилер сообщил, что одному из его покупателей немедленно требуется запасная часть к системе кондиционирования воздуха, а у дилера на складе ее нет. Он утверждал, что на протяжении последних двух часов пытался дозвониться до своего дистрибьютора, но безуспешно. Дилер спросил у Анны, может ли она к утру отправить деталь, выставив счет дистрибьютору, который затем включит стоимость в счет-накладную, которую дистрибьютор направляет дилеру в конце месяца.

Так как обычный рабочий день у дистрибьютора окончился, Анна подумала, что она там никого не найдет. Анна понимала, что здесь не все в порядке, так как в связи с жалобами дистрибьюторов компания прекратила такую форму поставки и расчетов. Компания хотела контролировать все отгрузки, чтобы уменьшить вероятность поставки неплатежеспособным дилерам. Однако хотя Анна знала правила, она решила отступить от них, учитывая характер ситуации. Дилер сообщил, что покупателю запасная часть требуется немедленно. Анна решила, что обслуживание покупателей – это наиболее важный аспект ситуации, поэтому она быстро отправила деталь.

На следующий день позвонили местному дистрибьютору. Оказалось, что дилер не является постоянным покупателем дистрибьютора. В результате дистрибьютор отказался оплачивать деталь. Хотя компания попытается получить стоимость детали непосредственно у дилера, Анна тем временем лишилась 5 000 рублей (стоимость детали). Для того, чтобы возместить эту сумму она отказалась от премии.

Через несколько дней Анне позвонил один из исполнительных вице-президентов фирмы Роман Дергачев, который сообщил, что ему позвонил руководитель расчетного отдела, очень раздраженный и настаивающий на принятии мер в отношении Анны, которая нарушила правила компании. Дергачев попросил объяснений. Выслушав Анну, он заявил, что согласен с руководителем расчетного отдела в оценке серьезности ситуации и что действительно необходимо кое-что предпринять. Он заявил Анне, что сообщит о принятых мерах на следующий день.

На следующий день на работе Анну ожидал конверт, который она со страхом открыла, ожидая решения об увольнении. В конверте лежали 5 000 рублей и записка от Дергачева, в которой сообщалось, что она получит надбавку к зарплате и будет включена в кадровый резерв компании.

Вопросы

- 1. Какими мотивами руководствовалась при разрешении ситуации Анна Кузнецова?
- 2. С помощью какой-либо теории мотивации объясните решение Романа Дергачева. Правильно ли он поступил с точки зрения достижения целей организации?

«Работать или не работать, наказывать или поощрять?»

«Орион» - это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, распложенном в небольшом провинциальном северном городе.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть завода, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Петр живет в одной квартире с родителями; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петр умудряется подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой – это популярный в этом городе хоккей, летом – футбол, постоянно – волейбол. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко продолжаются по несколько дней. Последние три годы это выглядело следующим образом:

 Позапрошлый год.
 12 дней (5 случаев)

 Прошлый год.
 9 дней (7 случаев)

Текущий год......10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что у Петра нет серьезного заболевания, препятствующего его работе.

Галина Николаевна была уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года работы Петра на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр является неплохим работником. Когда он работает, ему не за что делать замечания, но и нельзя ожидать сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна также обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого

«жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававшим людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра понедельник 6 октября 2006 года Петр Груздев опять не явился на работу, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что у него начался новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу и в будущем подобные случаи не повторялись вообще.

Задания:

- 1. Каковы, по Вашему мнению, мотивы поведения Петра Груздева. Используйте для объяснения какую-либо теорию мотивации с обоснованием Вашего выбора.
- 2. Какие меры целесообразно принять Галине Николаевне по поводу Петра (мотивация, карьера и др.)?
- 3. Что можно рекомендовать руководству предприятия по отношению к системе управления персоналом для устранения подобных случаев в поведении работников?

«Для чего существуют правила?»

Президент крупной сырьевой компании «Ойл» поставил Ирине Смолиной (руководителю службы управления персоналом) неразрешимую, по ее мнению задачу: сделать Анатолию Смирнову предложение, от которого бы тот не мог отказаться. 27-летний Анатолий успешно прошел серию собеседований и был утвержден президентом в качестве кандидата на должность начальника отдела внутреннего аудита. Проблема состоит в том, что получаемое ранее Анатолием вознаграждение н7а прежнем месте (месячный оклад 6300 долл. США, годовая премия до 15 % оклада) не вписывается в утвержденную 6 месяцев назад в компании «Ойл» сетку должностных окладов (см.таблицу). Ирина знает, что президент очень хочет видеть молодого человека в компании, однако две недели назад он категорически отказался утверждать оклад, выходящий за пределы данной сетки, одному из ключевых сотрудников компании, заявив, что «мы не для того устанавливаем правила, чтобы сами их нарушать».

Таблица

Должности	Минимальный	Максимальный	Максимальный
	месячный оклад,	месячный оклад	размер годовой
	(усл.ед.)	(усл.ед.)	премии, в % от
			годового оклада
Вице-президенты,			
директора дочерних	7000	14000	100 %
компаний			
Директора			
департаментов	4500	9000	25 %
Начальники служб,			
начальники отделов	3000	6000	20 %

Задания:

- 1. Как поступить Ирине в данной ситуации?
- 2. Какие альтернативные решения данной проблемы Вы могли бы ей предложить (используйте для объяснения какую-либо теорию мотивации)?

Методические рекомендации для студентов

Формами организации учебного процесса по данной дисциплине являются:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

В зависимости от данных форм и строятся рекомендации.

В лекциях наибольшее внимание уделяется методологическим вопросам, а также последовательной, систематической подаче теоретического материала, его тесной связи с практическими вопросами, при этом каждая новая тема опирается на уже изученный материал. Все теоретические вопросы иллюстрируются практическими примерами.

При подготовке к лекционным занятиям студентам рекомендуется ознакомиться с содержанием предыдущих лекций данного тематического раздела, уяснить связь новой темы с предыдущими; при подготовке к практическим занятиям рекомендуется проанализировать основную и дополнительную литературу с целью более глубокого освоения изучаемой темы.

Итоговая аттестация (тесты для зачета)

Вопрос 1. Какие преимущества привлечения персонала из внешних источников Вызнаете?

- 1. широкие возможности выбора, новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе, претендентов на должность знают в организации;
- 2. широкие возможности выбора, новые импульсы развития организации, более легкое принятие человека в коллективе, покрытие абсолютной потребности в кадрах;
- 3. новые импульсы развития организации, более широкие возможности выбора, низкие затраты на привлечение кадров;
- 4. более легкое признание человека в коллективе, возможность целенаправленного повышения квалификации, решается проблема занятости собственных кадров.

Вопрос 2. Что в себя включает сбор информации при отборе кандидата на вакантную должность?

- 1. анализ содержания работы, внешний вид;
- 2. требование к персоналу и изучение характеристик;
- 3. анализ содержания работы, описание характера работы, требования к персоналу;
- 4. описание характера работы и комплексное собеседование.

Вопрос 3. Назовите преимущества внутреннего источника набора персонала?

- 1. компания знает достоинства и недостатки персонала;
- 2. выбор из большого числа кандидатов;
- 3. меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия;
- 4. появление новых идей и приемов работы.

Вопрос 4. О чем необходимо позаботиться при составлении и проверке объявлений о приеме на работу?

- 1. о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» Вашей организации;
- 2. о своевременности их публикации;
- 3. об их конкретности и ясности;
- 4. об их лаконичности и правильности оформления.

Вопрос 5. По каким признакам в ходе собеседования с кандидатом на вакантную должность Вы будете судить об интеллекте человека?

- 1. результатам ответов на поставленные вопросы;
- 2. результатам анкетирования и тестирования;
- 3. формальным признакам, соответствующим вакантной должности;
- 4. общему кругозору, поведению во время собеседования, интересам и т.д.

Вопрос 6. Почему в приеме новых работников основную роль должны играть линейные менеджеры?

- 1. потому что нанимать новых работников больше некому;
- 2. потому что только они способны оценить деловые качества работника;
- 3. потому что специалист по кадрам лучше справляется с объявлениями о приеме на работу;
- 4. потому что именно они будут отвечать за качество их работы.

Вопрос 7. Назовите организационные элементы управления трудовой адаптацией.

- 1. создание необходимых условий для управления, выделение главных элементов управления, контроль исполнения;
- 2. планирование организационных элементов управления, оказание помощи, оценка условий производства;
- 3. структурное закрепление функций управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса;
- 4. выработка и принятие решения на управление адаптацией, организация обеспечения процесса адаптации, обеспечение гибкости процесса алаптации.

Вопрос 8. Назовите важнейшее средство профессионального развития.

- 1. профессиональное обучение;
- 2. наставничество:
- 3. контроль во время работы;
- 4. переподготовка кадров.

Вопрос 9. На какие группы подразделяются «кадры управления»?

- 1. руководители, специалисты, вспомогательный персонал;
- 2. руководители, инженерно-технический персонал;
- 3. инженерно-технические работники, рабочие, служащие;
- 4. служащие и рабочие.

Вопрос 10. Каков основной признак для выделения кадров управления?

- 1. личное фактическое и постоянное участие в управлении производством;
- 2. участие в принятии решения, составление планов работы производства;
- 3. работа с информацией при выработке решения;
- 4. анализ, контроль, планирование, реализация решения.

Вопрос 11. Какова особенность результатов управленческого труда?

- 1. сложность количественной оценки;
- 2. результат работы руководителей оценивается по показателям его работы;
- 3. трудность качественной оценки;
- 4. нет особенностей.

Вопрос 12. Флегматика и меланхолика объединяет....

- 1. неуверенность;
- 2. «устойчивость» к стрессам;
- 3. трудность вхождения в контакты с другими людьми;
- 4. умение работать в неспокойной обстановке.

Вопрос 13. Конформист – это....

- 1. вспыльчивый человек;
- 2. человек, подчиняющийся давлению группы;
- 3. человек, противопоставляющий свое мнение группе;
- 4. человек, создающий благоприятный психологический климат в коллективе.

Вопрос 14. Последствием конструктивного (положительно влияющего) конфликта может быть.....

- 1. постановка новых целей и задач;
- 2. выбор «козла отпущения»;
- 3. удаление инакомыслящих членов группы;
- 4. образование подгрупп.

Вопрос 15. Какие типы вопросов могут быть использованы при ведении деловых переговоров? (отметьте лишнее)

- 1. риторические;
- 2. открытые;
- 3. закрытые;
- 4. провокационные.

Вопрос 16. Какой подход следует употреблять при составлении резюме?

- 1. хронологический;
- 2. функциональный;
- 3. аналитический;
- 4. содержание п.п. 1,2,3

Вопрос 17. Какую самооценку должен провести работонаниматель?

- 1. оценить свои слабости;
- 2. оценить свои достоинства;
- 3. оценить себя как личность:
- 4. все вышесказанное.

Вопрос 18. Почему интервьюера интересует вопрос, сколько времени Вы работали на последней работе?

- 1. чтобы знать, не страдаете ли Вы какими-то болезнями;
- 2. чтобы знать, не склонны ли Вы быстро терять интерес к работе;
- 3. он хочет знать причины той или иной продолжительности работы;
- 4. все выплесказанное.

Вопрос 19. Что такое этика?

- 1. совокупность норм правоведения;
- 2. учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе;
- 3. оценка человека по почерку;
- 4. система доброжелательных отношений.

Вопрос 20. Какие составляющие необходимо учитывать для формирования эффективного коллектива? (отметить лишнее)

1. мотивацию;

- 2. восприятие;
- 3. пассивность;
- 4. убеждения.

Вопрос 21. Какова формула конфликта?

- 1. открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций это случайное стечение обстоятельств плюс конфликтогены;
- 2. конфликт стечение обстоятельств, являющихся поводом для него;
- 3. открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта, плюс стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- 4. открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта минус стечение обстоятельств являющихся поводом для конфликта.

Вопрос 22. Какие существуют социальные роли в коллективе? (отметить лишнее)

- 1. координатор, шлифовщик;
- 2. генератор идей, искатель выгоды;
- 3. посредник;
- 4. контролер-аналитик.

Вопрос 23. Кто из ниженазванных не является неформальным лидером?

- 1. лидер-организатор;
- 2. лидер-слушатель;
- 3. лидер-дипломат;
- 4. лидер-творец.

Вопрос 24. Что является определяющим при первой встрече?

- 1. речь;
- 2. внешний облик;
- 3. осанка;
- 4. мимика.

Вопрос 25. Что такое манеры? (отметить лишнее)

- 1. внешняя форма поведения;
- 2. способ держать себя;
- 3. врожденное чувство всего приличного;
- 4. тон, интонация, характерная для человека походка.

Вопрос 26. Кого должна приветствовать женщина?

- 1. мужчину, младшего по возрасту;
- 2. женщину, младшую по должности;
- 3. мужчину, старшего по возрасту;
- 4. мужчину, младшего по должности

Вопрос 27. Каковы основные принципы делового общения?

- 1. отношение к проблеме формируется через призму отношения к оппоненту;
- 2. деловые стратегии управления производством;
- 3. отношение к проблеме зависит от отношения к оппоненту;
- 4. оценка спорного положения дается с учетом общезначимых оснований.

Вопрос 28. Что является условием формирования цивилизованной предпринимательской этики? (отметить лишнее)

- 1. иерархия;
- 2. свобода;
- 3. право;
- 4. ассоциирование и пропаганда.

Вопрос 29. Может ли обращение к страху быть эффективным методом влияния?

- 1. да, если предполагаются конкретные цели;
- 2. нет, т.к. это неэтично;
- 3. да, но только вне организации;
- 4. нет, потому что это унижает людей.

Вопрос 30. Что нужно сделать, по опыту Х.Джессапа, чтобы интервьюируемый высказался по предлагаемой теме?

- 1. высказать свое одобрение поощрительными возгласами или выражать несогласие с ним;
- 2. сказать ему об этом прямо или наклониться вперед и положить руки перед собой;
- 3. вступить в полемику с интервьюируемым;
- 4. высказать свое суждение по предложенной теме и смотреть в сторону.

Вопрос 31. Что в себя включает сбор информации при отборе кандидата на вакантную должность?

- 1. анализ содержания работы, внешний вид;
- 2. требование к персоналу и изучение характеристик;
- 3.анализ содержания работы, описание характера работы, требования к персоналу;
- 4. описание характера работы и комплексное собеседование.

Вопрос 32. По каким признакам в ходе собеседования с кандидатом на вакантную должность Вы будете судить об интеллекте человека?

- 1. результатам ответов на поставленные вопросы;
- 2. результатам анкетирования и тестирования;
- 3. формальным признакам, соответствующим вакантной должности;
- 4.общему кругозору, поведению во время собеседования, интересам и т.д.

Вопрос 33. Назовите важнейшее средство профессионального развития.

- 1.профессиональное обучение;
- 2. наставничество;
- 3.контроль во время работы;
- 4.переподготовка кадров.

Вопрос 34. Какова особенность результатов управленческого труда?

- 1. сложность количественной оценки;
- 2. результат работы руководителей оценивается по показателям его работы;
- 3. трудность качественной оценки;
- 4. нет особенностей.

Вопрос 35. О чем нужно иметь четкое представление, прежде чем искать подходящего для работы человека?

1. о требованиях, предъявляемых работнику, характере работы, численности работников;

- 2. о трудовом законодательстве, целях организации;
- 3. об организации работы, качественных характеристиках работника;
- 4. о характере самой работы, квалификации и качествах претендента.

Вопрос 36. Что нужно сделать, по Х. Джессапу, чтобы остановить интервьюируемого?

- 1. попросить его прекратить разговор или выразить несогласие с ним;
- 2. согласиться с ним, смотреть в сторону, наклоняться вперед и положить руки перед собой;
 - 3. переменить тему разговора (беседы) или высказать свое одобрение;
 - 4. указать на какой-либо недостаток во внешнем виде.

Вопрос 37. Что такое инструктаж?

- 1.разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте:
 - 2.метод самостоятельного обучения;
 - 3. традиционный метод профессионального обучения ремесленников;
 - 4. монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух.

Вопрос 38. Сангвиника и холерика объединяет такая особенность, как

- 1.общительность;
- 2. уравновешенность;
- 3.вспыльчивость;
- 4. «застревание» на переживаниях.

Вопрос 39. Что больше: общая или дополнительная потребность в кадрах специалистов?

- 1. дополнительная;
- 3.не сопоставимы;
- 4. равны между собой:
- 5 общая

Вопрос 40. Как распределяется время собеседования с претендентами на вакантную должность?

- 1.50 % времени говорите Вы и 50 % кандидат;
- 2.70 % времени должен говорить кандидат и 30 % Вы;
- 3.70 % времени говорите Вы и 30 % кандидат;
- 4.40 % времени должен говорить кандидат и 60 % Вы.

Вопрос 41. Назовите принципы обучения взрослых людей.

- 1. централизация, достоверность, обоснованность;
- 2.актуальность, повторение, участие, обратная связь;
- 3. цикличность, обратная связь, адаптивность;
- 4. непрерывность, повторяемость, участие.

Вопрос 42. Темперамент – это ...

- 1.особенности характера человека;
- 2. определенное сочетание врожденных особенностей нервной системы человека;
- 3.выраженность эмоций человека:
- 4. реакция человека на сложную жизненную ситуацию.

Вопрос 43. За счет чего возникает дополнительная потребность в кадрах?

- 1. прироста замещаемых должностей в связи с расширением производства, появления новых работников;
 - 2. появления новых должностей, увеличения численности персонала;
 - 3. сокращения старых должностей, снижения производительности труда;
- 4. прироста замещаемых должностей в связи с расширением производства, появления новых должностей.

Вопрос 44. Что именно свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой?

- 1. навыки, способности, дополнительная подготовка;
- 2. знания, квалификация, интеллект;
- 3.все вышеперечисленное;
- 4. ничего из перечисленного.

Вопрос 45. Какие требования предъявляются к целям профориентационного обучения?

1. они должны быть четкими и конкретными, узнаваемыми, поддающимися оценке, профессиональными;

2.они должны быть ориентированными на перспективу, монотонными, своевременными;

3.они должны быть измеримыми, целостными ориентирующимися на получение практических навыков;

4.они должны быть конкретными, специфическими, ориентирующимися на получение практических навыков, поддающимися оценке.

Вопрос 46. Что является начальным этапом научной организации управленческого труда?

- 1. организация использования средств вычислительной техники;
- 2.создание рабочих мест;
- 3. создание благоприятных условий труда;
- 4.изучение использования рабочего времени.

Вопрос 47. Что нужно знать менеджеру по персоналу для того, чтобы успешно управлять персоналом?

- 1.содержание работ, индивидуальные и общественные характеристики работ;
- 2.количество вакансий, порядок стимулирования;
- 3. требования к персоналу и порядок его аттестации;
- 4. порядок оценки персонала.

Вопрос 48. Какие четыре важных умения необходимо иметь интервьюеру?

- 1.быть вежливым, находить контакт с людьми, быть решительным и разборчивым в отношениях с людьми;
- 2.быть терпеливым, упорным в достижении цели, требовательным и готовым помочь коллегам по работе;
- 3. задавать вопросы, контролировать ход собеседования, слушать собеседника и принимать решения;
 - 4.быть честным, добросовестным, требовательным и решительным.

Вопрос 49. Назовите методы обучения на рабочем месте.

- 1.контроль, переработка, наставничество;
- 2.инструктаж, контроль, личный пример, доработка;
- 3.инструктаж, ротация, ученичество, наставничество;
- 4.контроль, доработка, личный пример.

Вопрос 50. Для флегматика и меланхолика больше подошла бы....

- 1.разнообразная работа;
- 2. работа, предполагающая широкий круг общения;
- 3. спланированная, достаточно однообразная работа;
- 4.работа, где необходимо проявлять больше инициативы и активности.

Вопрос 51. Каким документом описывается характер работы?

- 1. должностной инструкцией;
- 2. наставлением;
- 3.положением:
- 4.руководством.

Вопрос 52. На какие вопросы должен дать ответ интервьюер при принятии окончательного решения об отборе?

- 1. будет ли претендент выполнять работу, какова стоимость услуг;
- 2.будет ли кандидат выполнять работу, подходит ли претендент для данной работы;
- 3.сможет ли кандидат выполнять работу, какова вероятность успеха при выполнении работы;
- 4.возможность дальнейшего обучения и роста, степень оплаты за вложенный труд.

Вопрос 53. Какие элементы входят в организацию управленческого труда?

- 1. разделение и кооперация управленческого труда;
- 2.подбор кадров, создание благоприятных условий труда;
- 3. организация процессов труда по управлению, оснащение рабочих мест;
- 4. содержание пунктов 1,2,3.

Вопрос 54. Как может руководитель предотвратить конфликт?

- 1. удалить из коллектива тех людей, которые слишком прямолинейны;
- 2. ничего не делать, конфликт сам разрешится как-нибудь;
- 3. провести совещание с сотрудниками и убедить их не конфликтовать;
- 4. распознать конфликт и принять меры до открытого столкновения.

Балльно – рейтинговая оценка видов работ студента

Ответ на	Доклады	Презентация	Контрольная	Участие в	Посещение	Зачётный	Итого:
вопрос			работа	дискуссии	семинарских	тест (5	
на					занятий	занятий)	
семинаре							
5	10	30	10	5	30	10	80 –
							100
							зачёт

7. Учебно – методическое, техническое и информационное обеспечение дисциплины

Видеопроектор и ноутбук при чтении лекций и для выступлений студентов; специальная доска для проведения модерации, модерационные карточки, фломастеры и прочие принадлежности для использования активных методов обучения.

8. Перечень основной и дополнительной литературы Основная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2012
- 2. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Маслова .— М. : Юрайт, 2014
- 3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник; под ред. Соколовой М.И., Зайцева Л.Г.- М.: Юнити-Дана, 2012.- 578 с.

Дополнительная литература

- 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011
- 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии.- М.: Лаборатория книги

Журналы:

- 4. Управление персоналом
- 5. Управление компанией
- 6. Менеджмент в России и за рубежом

КАРТА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

Дисциплины «Управление человеческими ресурсами» По направлению подготовки 080200 Менеджмент Факультет управления Форма обучения дневное, заочное Блок дисциплин ПД

Число	Список литературы	Кол-во	Кол-во
студентов		экземп.	экземп.
			на
			1студента
	Основная литература:		
83	1. Шихвердиев, А. П. Управление	21 экз.	0,25
	человеческим капиталом как фактор		
	обеспечения корпоративной безопасности		
	предприятия [Электронный ресурс] / А. П.	ЭБС	1
	Шихвердиев .— Сыктывкар : Изд-во		
	СыктГУ, 2012		
	2. Маслова, В. М. Управление персоналом		
	[Электронный ресурс] : учебник и		
	практикум / В. М. Маслова .— М. :		
	Юрайт, 2014		
	3. Томпсон А. А. , Стрикленд А. Д.		
	Стратегический менеджмент. Искусство		
	разработки и реализации стратегии:		
	учебник; под ред. Соколовой М.И.,		
	Зайцева Л.Г М.: Юнити-Дана, 2012 578		
	c.	ЭБС	1

Дополнительная литература 1. Шихвердиев, А. П. Современные механизмы эффективного управления компаниями [Электронный ресурс] / [А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков]; под ред. А. П. Шихвердиева .— Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика	11 экз. 1 экз.	0,13
Изд-во СыктГУ, 2011 2. Воробьёв Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации: научные монографии М.: Лаборатория книги	1 экз.	0,01
	1 экз.	0,01

Составитель, преподаватель	И.И.Иваницкая
Дата составления карты «>	>2015 г.
СОГЛАСОВАНО:	
Представитель библиотеки С	ыктГУФ.И.О.
« » 2015 г.	