

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 28.02.2022 20:27:31  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

1

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 12 » 12 2021 г.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Методические рекомендации для практической работы  
для студентов направления 380302 Менеджмент

Курск 2021

УДК 65.01:330.1

Составитель: О.В. Согачева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Управление человеческими ресурсами:** методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Согачева Курск, 2021. 132 с.: ил. 1, табл. 3. Библиогр.: с. 96-104

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: содержание практических занятий студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки для аудиторной и внеаудиторной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке.

Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов специальностей 380302 дневной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ /ср/ Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>4</b>
1.1. Общие положения	4
1.2. Цель дисциплины	5
1.3. Задачи дисциплины	5
1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы	6
1.5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	7
1.6. Формы контроля знаний	13
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>15</b>
<b>3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>83</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>92</b>
<b>Приложение А.</b> Тестовый материал задания (по вариантам) по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	93
<b>Приложение Б.</b> Темы аналитических работ (тематика сообщений, докладов, рефератов) по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	116

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Общие положения

Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» включена в федеральный стандарт. Изучение науки управления персоналом базируется на изучении дисциплин «Теория менеджмента», «Количественные методы в менеджменте», «Бизнес-коммуникации и деловая переписка», «Управление бизнес-переговорами» и т.д.

Цель курса – формирование понимания современной концепции управления персоналом как системы накопления, повышения и эффективного использования человеческого капитала для достижения целей организации.

Основные задачи курса: сформировать у студента современные навыки управленческой деятельности; выработать системный подход к профессиональной работе с персоналом; дать представление о роли и месте кадровой службы в достижении целей организации; научить применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений; выработать навыки разработки, реализации и оценки эффективности кадровых решений.

В результате изучения курса студент должен:

*иметь представление* о формировавшихся в мире и России концепциях управления персоналом; об основных тенденциях развития кадровых служб; об основных проблемах формирования сплоченного высокопроизводительного персонала; об основных методиках оценки, аттестации, адаптации персонала, оценки эффективности его работы;

*знать*: теоретические основы управления персоналом; основы организации служб управления персоналом и их деятельность; сущность кадрового прогнозирования и планирования; современные методы оценки персонала и рациональную сферу их применения.

*уметь*: планировать и прогнозировать изменения трудового потенциала организации, проводить аналитическую работу по

изучению кадрового потенциала; разрабатывать кадровые процедуры найма, оценки и мотивации персонала, самостоятельно принимать эффективные кадровые решения; на достаточно высоком научно-теоретическом уровне организовывать и совершенствовать систему управления персоналом.

*овладеть следующими основными компетенциями:* знанием научных основ управления персоналом; пониманием роли трудовых ресурсов в функционировании организаций; навыками аргументации, ведения дискуссии и полемики, работы с научной литературой.

## **1.2. Цель дисциплины**

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации. Достижение всестороннего и глубокого понимания студентами сущности, природы и методологии управления человеческими ресурсами на базе изучения планирования численности персонала предприятия, процессов приема персонала и расстановки кадров, обучения практическим технологиям управления людьми в современных организациях. Формирование у бакалавров навыков оценки деловых качеств работников и результатов их труда.

## **1.3. Задачи дисциплины**

- систематизация теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами;
- обеспечение прикладными знаниями в области развития форм и методов управления человеческими ресурсами;
- формирование навыков реализации теоретических и методических знаний в области методов и форм управления персоналом в практической деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами в организации;
- получение представления о том, как формировались основные теоретические подходы и предпосылки возникновения управления человеческими ресурсами;

- формирование теоретических знаний, касающихся сущности кадровой политики в организации, стратегии ее формирования;
- изучение основных принципов и функций науки управления человеческими ресурсами;
- обеспечение теоретическими знаниями будущих специалистов об основных средствах и методах управления человеческими ресурсами;
- овладение навыками в распределении функциональных обязанностей менеджеров по управлению человеческими ресурсами или службы персонала организации, координации работы службы управления человеческими ресурсами.

#### **1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

<i>Планируемые результаты освоения ОПОП (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>	
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	- определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели (УК-3.1)
		- при реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды (УК-3.2)
		- анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата (УК-3.3)
		- осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели (УК-3.4)
		- соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат (УК-3.5)
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	- представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичных выступлениях (УК-4.4)
		- придерживается принципов недискриминационного взаимодействия при личном и массовом общении в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции (УК-5.3)
УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и	- демонстрирует толерантное отношение к людям с ограниченными возможностями здоровья и готовность к конструктивному сотрудничеству с ними в социальной и профессиональной сферах (УК-9.1)

<i>Планируемые результаты освоения ОПОП (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>	
	профессиональной сферах	- учитывает индивидуальные особенности лиц с ограниченными возможностями здоровья при осуществлении социальных и профессиональных контактов (УК-9.2)
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	- участвует в реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды (ОПК-3.2)

### **1.5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

В рамках изучения дисциплины работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях.

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться



при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;

- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;

- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;

- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

*Подготовка к практическому (семинарскому) занятию* предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.
- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.
- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.
- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (*сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий*) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

*Доклад* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Эссе* - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины,

делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Творческое задание* - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;

- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);

- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставаемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь методическими рекомендациями, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине. Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допусаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

## 1.6. Формы контроля знаний

Текущий контроль изучения дисциплины осуществляется на основе балльно-рейтинговой системы (БРС) контроля оценки знаний в соответствии со следующими этапами:

1. В процессе освоения дисциплины студенты должны пройти четыре точки контроля знаний.

2. Студент на каждой контрольной точке может получить максимально 16 баллов (из них: 4 балла – за посещаемость, 12 баллов – за успеваемость).

По итогам представленных заданий по каждой теме курса студент получает баллы по успеваемости за каждую контрольную точку.

Итоговый (промежуточный) контроль изучения дисциплины осуществляется с помощью экзамена.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме тестирования (бланкового и/или компьютерного).

Для тестирования используются контрольно-измерительные материалы (КИМ) – задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете порядке.

Для промежуточной аттестации, проводимой в форме тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

В каждом варианте КИМ - 16 заданий (15 вопросов и одна задача). Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование - 36 баллов.

В результате освоения дисциплины студент получает оценку в соответствии с набранными в сумме баллами:

Соответствие баллов оценке

Оценка	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Набранная сумма баллов (max 100)	менее 50	50-69	70-84	85-100
Оценка по дисциплине без экзамена	Не зачтено	Зачтено		



## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

*Раздел «Содержание работы», разработанный для методических рекомендаций для практических занятий включает в себя разнообразные и разносторонние конкретные (практические) ситуации, деловые (ролевые) игры, контрольные вопросы и практические задачи (задания) по каждой теме дисциплины «Управление человеческими ресурсами».*

### **Тема 1 «Роль и место управления персоналом в системе экономических дисциплин»**

#### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Объясните, чем различаются кадры, персонал и человеческие ресурсы.
2. Проследите изменения, произошедшие в мире, которые привели к изменению отношения к работникам.
3. Перечислите факторы, влияющие на формирование человеческого капитала.
4. Придумайте способ измерения величины человеческого капитала.
5. Какие из принципов кадрового менеджмента, на ваш взгляд, главные; обоснуйте свое решение. Предложите несколько своих принципов.
6. По каким причинам управление персоналом можно рассматривать как искусство?
7. Проанализируйте основные методы управления персоналом.
8. Предложите систему построения управления персоналом.
9. Определите необходимую численность и структуру персонала организации.
10. Сформулируйте основную цель управления персоналом.

*Ситуационная задача 1*

### *Двойная игра*

Полиграфическая фирма «Лидер» с самого начала имела все шансы на успех. Опытный руководитель Василий Николаевич, за плечами которого более 20 лет работы с людьми, в выборе персонала для своей новой компании был крайне разборчив. «Эффективная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от правильной расстановки сил. Высококвалифицированные работники — вот залог успеха!»

На должность менеджера Андрей подходил как никто другой: красный диплом Московского полиграфического института, 5-летний опыт работы в издательстве, отменные рекомендации, в общем, отличная кандидатура.

Ситуация складывалась как нельзя лучше. В первые же месяцы существования «Лидера» на его продукцию было на удивление больше спроса, чем на продукцию конкурирующих и уже известных компаний. Причины успеха были очевидны: слаженная работа коллектива, отточенная программа руководителей. И главную роль в этом, по мнению Василия Николаевича, играл Андрей. Он умело организовал работу персонала, заключал самые выгодные для компании сделки, благодаря ему «Лидер» процветал. Острый ум, быстрота реакции, деловитость, любознательность отличали Андрея. Он всегда был на шаг впереди своих коллег. Все шло именно так, как того хотел Василий Николаевич.

Однако кризис 1998 года не прошел бесследно и для «Лидера». Доходы компании заметно уменьшились, пришлось пойти на сокращение штатов, в поисках более прибыльного места некоторые работники уходили сами. Ситуация накалялась. Масла в огонь подлил Андрей: в свете последних событий он решительно настаивал на повышении жалованья. Василий Николаевич не торопился с ответом. Благодаря связям, ему не составило труда узнать, что его лучший сотрудник работает не только у него: Андрей неофициально ведет дела компании «Крылья». Василий Николаевич был в ярости. Первой мыслью было немедленно уволить «ловкача». Но, поостыв, он нашел более рациональное решение проблемы. «Мы не можем потерять столь ценного для нас сотрудника. Ему «Лидер» обязан тем, что не разорился в период кризиса, а остался на плаву. Второго такого менеджера не найти. Несомненно, незаменимых людей нет, но на

поиск нового специалиста понадобятся время и дополнительные финансовые затраты. А это не представляется возможным в данное время». Кроме того, сложившаяся ситуация никак не повлияла на качество работы Андрея в «Лидере». Как и прежде, он добросовестно выполнял все, что от него требовалось, пытался вернуть фирме прежнюю финансовую мощь. И все это еще раз убеждало в высокой квалификации Андрея. Приняв решение, Василий Николаевич оставил менеджера в компании при условии, что тот прекратит двойную игру, и прибавил ему жалованье. Осознав свою незаменимость и необходимость для «Лидера», через несколько месяцев Андрей снова потребовал повышения зарплаты. На сей раз он уже открыто заявил, что в противном случае ему придется покинуть фирму и уйти к конкурентам... Такого исхода опытный руководитель не ожидал. Когда Андрей ушел в отпуск, Василий Николаевич навел о нем справки, и выяснил, что тот вовсе не прекращал сотрудничать с «Крыльями». Более того, хотел перейти в эту компанию на постоянную, официально занимаемую должность. Но по вполне объективным причинам Андрею было в этом отказано: «Какой наглец! Пытается успеть за двумя зайцами!» – сказал Василий Николаевич. «Как предусмотрительно! На случай, если что-то сорвется с «Лидером», Андрей спокойно может вернуться к нам!», — ответили ему.

Но необходимо принимать решение. У Василия Николаевича было время подумать: его лучший работник отдыхает после напряженного трудового года на горнолыжном курорте, совершенно не догадываясь, что начальнику все известно о проделанной им работе.

#### *Вопросы к ситуационной задаче 1*

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

#### *Ситуационная задача 2* *Ахиллесова пята*

##### *Предыстория*

Компания C&D-L была основана в Санкт-Петербурге в начале 2005 г. крупной немецкой корпорацией G&D и известным

российским производственным объединением L. Эта компания является совместным предприятием и дочерней фирмой немецкой корпорации. Она производит высокотехнологичное банковское оборудование.

На первом этапе организацией новой компании с немецкой стороны занимались временный генеральный директор и временный технический директор. С российской стороны в организационной работе с самого начала принимали участие финансово-административный директор и директор по производству. Руководство головной немецкой компании выработало план учреждения и открытия дочернего предприятия. Первым шагом на пути реализации этого плана стал наем менеджеров отделов. Одной из головных позиций на предприятии была позиция руководителя отдела технического обслуживания.

Отдел технического обслуживания по количеству нанятого персонала был задуман как самая значительная на предприятии функционирующая единица бизнеса. Техническая сложность производимого оборудования, длительность производственного цикла и необходимость обеспечить безопасность операций были причинами, которые продиктовали требования к созданию сильного отдела технического обслуживания.

Менеджеры G&D-L разработали первоначальную организационную структуру фирмы, включающую структуру отдела технического обслуживания (рис 1).

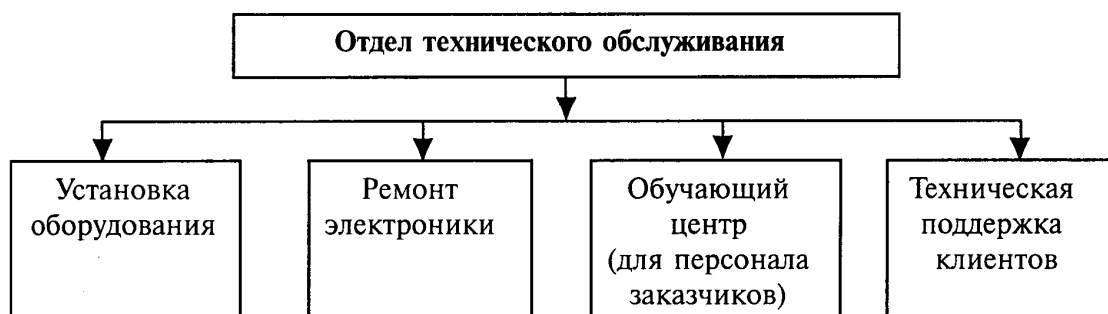


Рис. 1. Основные функциональные обязанности

- Руководитель службы организует и координирует установку проданного оборудования в помещениях клиента и осуществляет его проверку совместно с представителями заказчика.
- Руководитель службы должен обеспечивать ремонт

оборудования в соответствии с заявками заказчика.

- Руководитель службы должен планировать и организовывать тренинги для персонала, работающего с клиентами.

- Руководитель службы координирует, контролирует и администрирует поддержание компьютерной базы данных запчастей и ведет учет ремонтов.

На основании списка позиций ответственности сервисного менеджера были сформулированы следующие требования к кандидатам на эту должность.

#### *Требования к кандидатам*

- Высшее образование в области инженерной электроники.
- Опыт инженерной работы (предпочтительно бывшие служащие объединения L).
- Управленческий опыт не менее 2 лет.
- Свободный немецкий (или английский) язык.

#### *История Салова*

Поиск кандидатов не занял много времени. Через несколько дней производственный менеджер предложил Салова в качестве возможного кандидата. Салову 48 лет. Он окончил Санкт-Петербургский электротехнический институт и имеет диплом инженера по телекоммуникациям. По окончании института работал на ПО L в качестве инженера-исследователя в течение 20 лет. Последние 2 года до приглашения в G&D-L Салов работал менеджером отдела телекоммуникаций в Санкт-Петербургской таможне. Его образование и опыт полностью отвечали требованиям, предъявляемым к кандидатам, за исключением английского языка, на котором он изъяснялся с трудом.

Директор по производству настоятельно рекомендовал Салова, потому что в течение длительного времени они работали вместе на ПО L и знали друг друга очень хорошо. Вскоре Салов был приглашен для интервью. Интервью проводилось временным техническим директором и директором по производству. Разговор, который занял 30 минут, происходил при участии переводчика. Во время короткого обсуждения результатов интервью директор по производству настаивал на том, что Салов – лучшая кандидатура для рассматриваемой позиции. В результате на следующий день

компания наняла Салова. Кроме того, для поиска других кандидатов практически не было времени, поскольку уже через 2 недели планировалось начать тренинг для новых служащих.

В составе группы специалистов Салов был направлен в Германию на тренинг. Тема тренинга была определена следующим образом: «Управление технологическим процессом производства оборудования». Обучение продолжалось 8 месяцев. Помимо технологического тренинга Салов участвовал в квалификационном управленческом тренинге для менеджеров его квалификации, что являлось обязательным для каждого служащего СП.

В ходе этого тренинга менеджер головной компании попросил каждого участника написать должностную инструкцию к своей собственной должности. Документ должен был быть написан самим служащим и обсужден с его прямым начальником. По этому поводу среди служащих СП было много разговоров, поскольку никому не было толком объяснено, что конкретно надлежит сделать. Несмотря на это должностные инструкции были написаны и отданы менеджеру по качеству корпорации.

Никто более не слышал об их судьбе. Их, разумеется, не использовали и в управлении G&D-L.

По возвращении в Санкт-Петербург Салов приступил к работе. Вскоре и его подчиненным, и главному менеджеру стало понятно, что управленческие навыки у него отсутствуют. Кроме того, у него возникли определенные проблемы в общении с персоналом. Как вскоре выяснилось, в своей предыдущей работе он никогда не использовал компьютер.

*Год спустя.* В течение года в высшем звене менеджмента G&D-L произошло несколько изменений. Временные генеральный и технический директора были заменены их постоянными преемниками. Директор по производству был уволен.

Тем не менее, компания успешно завершила свое формирование и в середине 2006 года достигла хороших финансовых результатов.

Очередной разговор между генеральным и финансово-административным директорами состоялся в конце 2006 г.

Генеральный директор:

– Доброе утро! Как ваши дела?

Финансово-административный директор:

– Спасибо, отлично. А как ваши?

Генеральный директор:

– Неплохо. Я прочитал ваш последний отчет. Итак, у нас намечается большой дефицит наличных средств в следующем квартале, поскольку наши основные заказчики не заплатят нам в следующем месяце.

Финансово-административный директор:

– Увы, они не заплатят. В соответствии с контрактами мы получаем около 70% от общей суммы платежей, когда оборудование установлено и прошло тестирование. К настоящему моменту более половины оборудования, доставленного в этом году, пока еще не установлено. Наш отдел технического обслуживания еще не справился с этой задачей.

Генеральный директор: Я недавно изучал наши методы управления сервисом. Обслуживание – это наша «ахиллесова пята». Говоря откровенно, я не удовлетворен работой начальника службы технического обслуживания. Дело в том, что он управляет лишь группой установки оборудования, но даже это он не делает подобающим образом. В итоге мне самому приходится решать большинство проблем, связанных с обслуживанием. В конце концов, ведь Вы отвечаете за персонал. Не могли бы Вы мне объяснить, почему я не получаю регулярной и качественной информации о работе наших менеджеров?

*Вопросы к ситуационной задаче 2*

1. Ответьте на последний вопрос генерального директора и рассмотрите «корни» неудовлетворительной работы сервисной службы.

2. Какие меры могли быть приняты менеджерами в самом начале бизнеса для того чтобы предотвратить неприятности, возникшие по вине начальника отдела технического обслуживания?

3. Где, на Ваш взгляд, «ахиллесова пята» в работе с персоналом СП?

### *Практические задачи*

#### ЗАДАЧА 1

Обеспеченность трудовыми ресурсами условного предприятия характеризуется данными, приведенными в аналитической табл. 1.

Таблица 1

## Обеспеченность трудовыми ресурсами

<i>Категория персонала</i>	<i>Численность за предыдущий год 100 %</i>	<i>Численность по плану 100%</i>	<i>Численность по отчету</i>	<i>Фактически в процентах</i>	
				<i>к плану (заданию)</i>	<i>к предыдущему году</i>
Всего	880	878	858		
В том числе по основной деятельности	868	866	848		
из них:					
рабочие	721	720	704		
служащие	147	146	144		
из них:					
руководители	40	41	41		
специалисты	107	105	103		
Неосновная деятельность	12	12	10		

Произведите расчет численности персонала в отчетном году к плану и к предыдущему году.



### ЗАДАЧА 2

Имеются данные о движении кадров на предприятии за год (таблица 2). Используя приведенные данные, характеризующие движение кадров на предприятии, рассчитайте следующие показатели:

- 1) среднесписочная численность работников за год;
- 2) коэффициент оборота кадров по приему;
- 3) коэффициент оборота кадров по выбытию;
- 4) коэффициент текучести кадров.

Таблица 2

Динамика кадров на предприятии ABC за год

Показатели	Человек
1. Списочная численность работников на начало года	1496
2. Принято на работу	40
3. Уволено с работы	32
В том числе по причине:	
перехода на учебу	12
призыва на военную службу	4
ухода на пенсию	3
окончания срока контракта	2
увольнения по собственному желанию	5
4. Списочная численность работников на конец года	1504

### ЗАДАЧА 3

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволились по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призвано в вооруженные силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите:

- а) коэффициент выбытия кадров (%);
- б) коэффициент текучести кадров (%).

### ЗАДАЧА 4

Какие из указанных категорий работников относятся к промышленно-производственному персоналу и вспомогательным рабочим:

- а) рабочие цеха, столовой и подсобного хозяйства;
- б) рабочие инструментального цеха, склада и транспортного цеха;
- в) рабочие цеха, ИТР, работники охраны и ученики;
- г) работники детского сада и базы отдыха.

## **Тема 2 «Система управления трудовыми ресурсами»**

### *Контрольные вопросы и практические задания*

1. Покажите (схематически) взаимодействие факторов производства, формирование дохода и возмещение затрат рабочей силы и средств производства в рыночной экономике.

2. Раскройте занятость как социальную проблему. Каковы основные цели и уровни политики занятости, проводимой государством?

3. Проанализируйте основные социально-экономические последствия безработицы.

### *Практические задачи*

#### **ЗАДАЧА 1**

Исходные данные. Ситуация на национальном рынке труда характеризуется следующими данными: численность экономически активного населения — 74 млн человек; уровень фактической безработицы составил 7,7% экономически активного населения, уровень официально зарегистрированной безработицы — 2,7%; число вакантных рабочих мест — 350 тыс.; 1,9 млн человек находились в административных отпусках по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы; 2 млн человек были переведены на сокращенную рабочую неделю.

Постановка задачи. Оценить масштабы открытой и скрытой безработицы, а также напряженность на рынке труда.

#### **ЗАДАЧА 2**

Исходные данные. Население города составляет 800 тыс. человек, в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших сальдо миграция трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Постановка задачи. Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

### ЗАДАЧА 3

Исходные данные. Численность работников на предприятиях города на начало года составила 500 тыс. человек, плановая численность на конец года — 480 тыс. человек. В течение года с предприятий города было высвобождено 60 тыс. человек, из них 28 тыс. чел. трудоустроены на тех же предприятиях.

Постановка задачи. Определить дополнительный спрос на рабочую силу в течение года.

### ЗАДАЧА 4

Исходные данные и постановка задачи. Определить, как изменятся спрос, предложение, потенциальное трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в машиностроительной промышленности города вследствие действия заказа на дополнительное производство машиностроительной продукции. Заказ рассчитан на использование 1 тыс. человек дополнительно. Первоначальный спрос и предложение на рабочих составляли соответственно 10 тыс. и 5 тыс. человек, из которых 2 тыс. человек были трудоустроены.

### ЗАДАЧА 5

Исходные данные и постановка задачи. Определить перспективную численность трудоспособного населения города, нуждающегося в рабочих местах, при условии, что численность трудовых ресурсов составляет 500 тыс. человек. Из них: женщин, ухаживающих за малолетними детьми, — 5 тыс. человек; многодетных матерей — 0,5 тыс.; лиц, находящихся в состоянии перемены

работы, — 5 тыс.; военнослужащих — 3 тыс.; лиц, нуждающихся в обучении с отрывом от производства, — 1,5 тыс. человек.

### ЗАДАЧА 6

Исходные данные. В области среднегодовая численность населения составляет 15 млн. человек. За год прибыло из других районов 0,9 млн. человек, убыло — 0,5 млн. человек.

Постановка задачи. Определить сальдо миграции, валовую миграцию, коэффициенты интенсивности миграции.

### ЗАДАЧА 7

Исходные данные. Из одной области в другую мигрировало 10 тыс. человек; обратный поток составил 4 тыс. человек.

Постановка задачи. Определить коэффициент эффективности межрайонного обмена для области.

### ЗАДАЧА 8

Исходные данные. Среднегодовая численность населения города составляет 500 тыс. человек. За год прибыло 20 тыс. человек, сальдо миграции равно 12 тыс. человек.

Постановка задачи. Определить валовую миграцию и коэффициенты интенсивности выбытий и прибытий.

### ЗАДАЧА 9

Исходные данные. Валовая миграция населения района за год составила 250 тыс. человек. Коэффициент интенсивности чистой миграции — 50 промилле.

Постановка задачи. Определить среднегодовую численность населения района, если за год в район прибыло 150 тыс. человек.

### ЗАДАЧА 10

#### *Ситуационная задача «Молодой руководитель»*

После окончания МГУП Светлана вскоре устроилась на работу в престижную фирму ООО «Форма-Полиграф» в отдел маркетинга. Ее старшая сестра Ирина работала в этом отделе уже в течение 5 лет, по ее рекомендации Светлану и взяли на работу. Кроме Светы с Иррой в отделе работали еще 4 человека.

Геннадий Петрович — самый старший сотрудник компании, всю жизнь проработал в сфере полиграфии и стоял у истоков создания фирмы. Это был пожилой человек 55 лет, по своей природе консерватор, не любивший нововведений и инноваций в работе, с большим трудом к ним привыкающий, однако очень деятельный и опытный. Все в компании уважали Геннадия Петровича, прислушивались к его мнению, тем более что он был близким другом директора и тот зачастую советовался с ним при принятии важных для компании решений.

Роман — мужчина 35 лет, также работавший в фирме с самого ее открытия, — немногословный, замкнутый человек, он с трудом сходился с людьми, не очень любил общаться с клиентами, однако был незаменим как аналитик, что очень важно в сфере маркетинга.

Ольга — красивая молодая женщина, все в компании ее любили и сочувствовали, поскольку совсем недавно Оля осталась без мужа с двумя маленькими детьми. Она была прекрасным специалистом, однако личные проблемы отнимали у нее слишком много времени и не позволяли целиком отдаваться работе. Все сотрудники с пониманием относились к трудностям Ольги и помогали ей, чем могли, часто делая за нее работу.

Влад — молодой человек, амбициозный и целеустремленный, душа компании, трудно было представить себе коллектив без его шуток. У Влада много друзей-бизнесменов. И благодаря ему у компании появилось много клиентов, однако неусидчивость, поверхностность и вспыльчивость Влада мешали ему в работе.

Все сотрудники очень тепло приняли Светлану, каждый считал своим долгом помочь ей преодолеть неизбежные в начале работы трудности, никто не отказывал в помощи, совете и поддержке. Света — лидер по натуре — все схватывала на лету. Ей нравилась ее работа, и она целиком отдавалась любимому делу. Вскоре она стала равноправным членом коллектива, а уже через год — незаменимым сотрудником отдела. Дирекция компании заметила Свету, многие ее предложения пошли на пользу всей фирме и принесли прибыль. В это же время у нее закрутился бурный роман с Владом. Молодые люди понравились друг другу с

первого взгляда, и дело, по-видимому, шло к свадьбе. Спустя два года после поступления Светы на работу внезапно уволился начальник отдела, и все с тревогой ждали перемен в жизни коллектива, гадая, кто же будет новым начальником. Однако назначение на эту должность Светланы было для всех, впрочем, как и для самой Светы, полной неожиданностью. По-разному отнеслись сотрудники к тому, что молодая девушка, недавно и понятия не имевшая о специфике и тонкостях работы отдела, будет руководить ими. Геннадий Петрович тепло поздравил Свету, к которой относился, как к дочери, однако никак не мог привыкнуть воспринимать как начальницу ту, которая совсем недавно делала для него черновую работу. По-прежнему продолжал журить ее, давать советы и называть Светочкой. Ольга также была рада Светиному повышению. Светлану она считала своей младшей подругой и, попросив понять ее как женщина женщину, в первый же день отпросилась пораньше уйти с работы на родительское собрание к младшему сыну. Ирина отнеслась к повышению Светы без особого энтузиазма. Ей не очень понравилось, что ее младшая сестра, которую она недавно просила устроить на работу, теперь будет руководить ею. Она была довольно посредственным работником, тем не менее, испытывала чувство обиды и зависти от того, что уже 7 лет занимает одну и ту же должность, а Света так быстро делает карьеру.

С неприязнью отнесся к новому назначению Светы Роман. Он — самый опытный после Геннадия Петровича сотрудник отдела — по праву считал себя основным претендентом на эту должность. Роман был обижен и считал, что с ним поступили несправедливо. Он всячески пытался задеть Свету, выискивая ошибки в ее работе и выставляя их напоказ.

Полной неожиданностью для Светы стало отношение к ее назначению Влада. Ему явно не понравилось, что его будущая жена теперь будет руководить им и займет в компании пост выше его собственного, соответственно будет получать более высокую зарплату. Их отношения резко ухудшились и явно шли к разрыву. Однако Света продолжала любить Влада и делала все, чтоб смягчить ситуацию.

Однажды Светлану вызвал директор компании и поделился с ней своими соображениями по поводу кадровых перестановок. Он считал, что в целях сокращения издержек необходимо сократить штат компании. И, в частности, Светин отдел должен быть сокращен на одного человека. Однако поскольку он предпочитал не вмешиваться в дела отдела, предоставил Свете право решать самой, кого из членов коллектива придется уволить исходя из того, кто из сотрудников приносит фирме большую пользу и с кем Светлане легче работать. Света растерялась: с одной стороны, ей пришлось бы поступиться своими привязанностями и симпатиями в интересах компании, а с другой — она не была уверена, что сможет сработаться с людьми, которые, несомненно, прекрасные специалисты, но не желают воспринимать ее как руководителя, и с которыми у нее наверняка возникнет из-за этого множество проблем.

*Вопросы к ситуационной задаче*

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

### **Тема 3 «История развития науки о персонале»**

#### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Обоснуйте, в системе каких наук, помимо управления персоналом, рассматривается научное управление персоналом?

2. Дайте характеристику общего и особенного в практике управления персоналом в следующих системах управления: американской; западноевропейской; японской.

3. Раскройте систему ценностей и нравственные основы поведения работника в системе управления: американской; западноевропейской; японской; российской.

4. Какие, по Вашему мнению, положительные и негативные черты свойственны теории и практике управления персоналом в России? Как положительные черты проявляются в организационном поведении служащих? Как негативные черты проявляются в организационном поведении служащих?

5. Что из опыта зарубежных государств в управлении персоналом может быть использовано в условиях России? Какие препятствия теоретического и практического характера стоят на этом пути?

#### *Ситуационная задача*

##### *Концепция управления персоналом*

*Исходные данные.* Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом приведены в таблице 3.

Таблица 3

#### **Японский и американский подходы к управлению персоналом организации**

КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ	ЯПОНСКИЙ ПОДХОД	АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОД
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам



Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов
--------------	------------------------	------------------------------

*Постановка задачи.* В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице.

Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

#### **Тема 4 «Организация управления персоналом и кадровая политика»**

##### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал. Позитивные и негативные последствия административных, экономических, социально-психологических методов.

2. Дайте характеристику научных методов системного анализа, которые применяются для решения проблем организаций.

3. Напишите, в каких документах организации отражается системный подход в работе с персоналом.

4. Определите тенденции развития системы методов управления персоналом в XXI веке. Как отразится развитие системы методов управления персоналом на требованиях к работникам кадровых служб?

5. Охарактеризуйте пять основных способов административного воздействия на персонал:

- организационные,
- распорядительные,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- административная ответственность.

6. Предложите обоснование негативного и позитивного воздействия экономических методов управления.

7. Обоснуйте, почему социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека.

8. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.

9. Переходный период как время разрушения прежней и формирования новой системы управления персоналом.

10. Специфические проблемы использования системного подхода в работе с персоналом государственного и муниципального управления.

11. Современные методы работы руководителя с персоналом, их сущность и тенденции развития.

### *Деловая игра*

#### *Построение функционально-целевой модели системы управления организации*

*Исходные данные.* Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. Отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, выполняющих функции по координации работы функциональных подразделений, является причиной сложившейся ситуации. Не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения — носители функций подсистем обеспечения управления.

#### *Постановка задачи*

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организации.

2. Перечислить основные функции функциональных целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения — носители функций этих подсистем.

3. Показать, в чем состоит специфика в построении схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т. п.

4. Показать, в чем состоит специфика в составе и содержании основных функций функциональных, целевых

подсистем, подсистем обеспечения управления в перечисленных в предыдущем пункте организациях различных отраслей.

5. Построить схему организационной структуры системы управления организации.

*Методические указания.* Каждый из участников деловой игры самостоятельно составляет схему функционально-целевой модели системы управления организации какой-либо отрасли (отрасль – для всех одну определяет преподаватель). Затем в результате обсуждения определяется приемлемая для всех схема.

Распределение ролей в группе происходит следующим образом. Каждый участник деловой игры исполняет роль руководителя подразделения, являющегося носителем функций той или иной подсистемы.

В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными и трудоемкими, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения.

В конце деловой игры строится схема организационной структуры системы управлений организаций.

### *Ситуационная задача Интриганка*

ООО «Зенит-Канцелярия» существовало уже 2 года. Его генеральный директор Мухин Дмитрий Валерьевич начал свое дело буквально с нуля. Заложив все свое имущество, он взял ссуду в банке, снял небольшое полуподвальное помещение, обставив его только самым необходимым. Однако удача сопутствовала ему — и фирма постепенно встала на ноги, расширилась. ООО «Зенит-Канцелярия» занималось продажей разнообразных канцелярских принадлежностей. Директор почти все время отдавал своему детищу. Штат набирал всегда лично, стараясь принимать на работу людей исполнительных, инициативных, трудолюбивых — каким был сам.

Наталья Николаевна появилась в фирме в ноябре. Дмитрий Валерьевич сразу принял ее на работу — шестым чувством он угадал, что эта хрупкая миловидная женщина будет ответственно

выполнять свои обязанности, будет дорожить своей работой и именем фирмы.

Наталье Николаевне было 36 лет, когда муж ушел к другой женщине, оставив ее одну с двумя уже вполне взрослыми детьми: уже 4 года она нигде не работала — занималась домом. Уход мужа стал не только моральным ударом, но и «экономическим». Раньше она работала продавцом в универмаге, поэтому решила искать работу в этом же направлении. Но случайно в газете она наткнулась на объявление: ООО «Зенит-Канцелярия» объявляет о наборе менеджеров, желательно с опытом работы. Наталья Николаевна решила рискнуть. Риск оправдался — она получила должность менеджера в отделе сбыта, развивающем новое направление деятельности фирмы. Вместе с ней в отделе работали еще 2 менеджера. День за днем она осваивала новый для нее вид деятельности. Ей везло — она умело находила подход к клиентам. Ее покупатели делали крупные заказы и никогда не подводили с оплатой. Но вот отношения с другими двумя менеджерами со временем становились все более холодными. Дмитрий Валерьевич воспринимал это не как конкуренцию (да и с чего? ведь он никого особенно не выделял), а как столкновение характеров. В итоге такой сложной психологической атмосферы Наталья Николаевна осталась в отделе одна и тянула теперь всю работу сама. Она попросила Дмитрия Валерьевича не расширять отдел, так как, по ее мнению, она вполне могла справиться сама. Дмитрий Валерьевич на тот момент согласился с ней, поскольку был «не сезон», да и совсем другие, гораздо более важные дела волновали его. Наталья Николаевна действительно справлялась одна. Она никогда не сидела на месте — постоянно искала новые заказы. Но по мере того как фирма расширялась, начался «сезон» — потребовался дополнительный набор менеджеров в отдел сбыта. Наталья Николаевна, поняв, что не в силах противостоять этому, сдалась. Она с радостью согласилась помочь Дмитрию Валерьевичу в отборе претендентов на вакантные должности. В итоге отбора в отделе появились еще 3 менеджера: Юля (22 года), Вадим (24 года) и Марина Сергеевна (41 год).

У Юли не было опыта работы с такого рода продукцией, поэтому она жадно впитывала всю информацию, касавшуюся ее новой работы.

Наталья Николаевна старалась дать понять новеньким, что они набраны исключительно в помощь ей. Однако она даже не была начальником отдела — им был Игорь Николаевич — он управлял отделами сбыта и основного направления фирмы.

У Вадима был небольшой опыт работы в этой области, поэтому в обход Натальи Николаевны он стал осваивать рынок и приводить своих клиентов.

Марина Сергеевна пришла в фирму со своими заказчиками. С этой продукцией она работала уже 7 лет; ей не составляло труда вписаться в деятельность фирмы. В первую же неделю Дмитрий Валерьевич оценил результаты ее труда — было сделано 4 пробных заказа.

Итак, отдел функционировал в новом составе. Для Натальи Николаевны настали тяжелые времена. Все лавры, ранее достававшиеся только ей, теперь приходилось делить с другими. Благосклонность «шефа» теперь была обращена не только на нее, а она так дорожила ей... Она помнила то страшное время после ухода мужа, когда ей казалось, что жизнь закончена, но словно спасательный круг появились эта работа и доброжелательный начальник, так помогавший ей. Но Наталья Николаевна не подавала вида, что она недовольна таким «раздутым», по ее мнению, штатом. Внешне она всегда была приветлива, доброжелательна и внимательна, но только тогда, когда дело не касалось работы. Ни Вадим, ни Юля, ни Марина Сергеевна никогда не слышали от нее ни одного делового совета, ни одного исчерпывающего ответа. Наталья Николаевна никогда не делилась с ними новой информацией, узнаваемой ею неофициально, а только той, что директор или начальники отделов передавали для всех. Юля, Вадим и Марина Сергеевна получали информацию по частям и часто позже, чем это необходимо. Но благодаря усердной работе они делали успехи и поддерживали друг друга. С остальным коллективом отношения складывались удачно, директор ценил и уважал их, хотя стараниями Натальи Николаевны многие их заслуги оставались незамеченными. Когда Наталья Николаевна поняла, что

«новенькие» прочно и успешно обосновались в «ее» отделе, она впала в панику... И тогда началась борьба.

Для начала Наталья Николаевна решила вывести из игры Юлю как самую неопытную. Она постоянно делала ей замечания, давала самые мелкие поручения, на выполнение которых, однако, требовалось много времени, отзывалась о ней перед Дмитрием Валерьевичем как о человеке не очень исполнительном, нерасторопном, не забывая, однако, добавить, что она-то уж, Наталья Николаевна, постарается сделать из Юли «человека».

С Вадимом она выбрала другую тактику. В жизни Вадима намечалось торжественное событие — свадьба. После работы и в выходные дни он метался по салонам, магазинам, искал место для торжества и т.п. Наталья Николаевна частенько предлагала ему отлучиться во время работы на часок-другой, мол, она его «прикроет». Сначала Вадим отказывался, но потом он подумал, что ничего страшного не случится, если он, переговорив с очередным клиентом, заедет неподалеку в пару мест. И он согласился на предложение Натальи Николаевны.

Наталья Николаевна через некоторое время передала Дмитрию Валерьевичу, что Вадим мало времени уделяет работе и в рабочее время занимается личными проблемами. Но все это было сказано с таким подтекстом, что, мол, ничего страшного, она поможет Вадиму и будет выполнять часть его работы «с радостью».

С Мариной Сергеевной ей было не справиться. Она старше, опытнее и умнее. Собрав Юлю и Вадима, Марина Сергеевна открыла им глаза на истинное положение дел. Было решено поговорить на эту тему с Натальей Николаевной. Но переговоры завершились ее уверениями в своих чистых намерениях, бескорыстии и абсолютной непричастности к их «выдумкам». Тогда все трое единодушно приняли решение поговорить с Дмитрием Валерьевичем. Разговор оказался долгим и напряженным...

Поздним вечером Дмитрий Валерьевич, возвращаясь домой, все думал и думал об этой ситуации и не мог принять единственно верное в данных обстоятельствах решение.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Формулировка проблемы.

2.Альтернативные варианты решения.

3.Рекомендации.

### *Практические задачи*

#### ЗАДАЧА 1

Определение логической последовательности выполнения функций

*Исходными данными* для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

*Перечень функций службы управления персоналом:*

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и не денежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

*Постановка задачи.* Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

### ЗАДАЧА 2

1. Выделите факторы и условия, от которых зависит штатный состав работников службы управления персоналом.

2. Назовите, какие категории специалистов необходимы в службе управления персоналом для эффективного выполнения функций. Обоснуйте свое мнение.

3. Дайте характеристику общим и особенным функциям системы управления персоналом государственной службы.

4. Какими профессиональными, деловыми, социально-психологическими качествами должны обладать люди, работающие в службе управления персоналом организации?

5. В чем состоит миссия кадровых служб в XXI веке?

### ЗАДАЧА 3

1. Какие существуют технологические приемы (средства воздействия) при осуществлении кадровой политики?

2. Разработайте модель кадровой политики организации малого бизнеса.

3. Каковы основные приоритеты кадровой политики в системе государственной службы?



## ЗАДАЧА 4

### *Ситуационная задача*

#### *«Выбор стратегии управления персоналом»*

#### *Описание ситуации*

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции и ее составных элементов (кадровая политика и т.д.)

#### *Постановка задачи*

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

## ЗАДАЧА 5

### *Ситуационная задача 2*

#### *«Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»*

#### *Описание ситуации*

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия — повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала. Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### Обеспечение персоналом

*Анализ трудового потенциала.* Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

*Планирование персонала.* Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

*Набор (маркетинг) персонала.* Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

*Отбор.* Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

*Наем.* Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

*Адаптация.* Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

*Развитие.* Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

*Высвобождение.* Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

#### Реализация трудового потенциала

*Планирование труда.* Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

*Организация труда.* Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

*Координация трудовой деятельности.* Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения предприятия.

*Контроль.* Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

*Мотивация.* Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

*Компенсация.* Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

*Администрирование.* Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

*Оценка.* Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

*Развитие трудового потенциала*

*Обеспечение социальной стабильности.* Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

*Социальное развитие.* Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

*Формирование корпоративной культуры.* Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

*Формирование имиджа предприятия.* Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

*Постановка задачи*

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

*Методические рекомендации*

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за

специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой оргструктуры дирекции, набором основных функций управления персоналом по направлениям деятельности службы управления персоналом.

### **Тема 5 «Информационное и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом»**

#### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Что придает документу юридическую силу?
2. Дайте характеристику основных проблем, которые возникают в сфере информационно-аналитического обеспечения управления персоналом. Каковы критерии эффективности сложившегося информационно-аналитического обеспечения управления персоналом?
3. На основе квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих составьте и оформите в соответствии с требованиями ГОСТ Р 6-30.2003 должностную инструкцию на одного из сотрудников службы управления персоналом.
4. Назовите и прокомментируйте основные законодательные нормы, содержащиеся в законодательстве Российской Федерации о работе с персональной информацией.
5. Назовите и прокомментируйте основные законодательные нормы, которые регулируют отношения в области управления персоналом государственной и муниципальной службы.
6. Основные направления информационно-аналитической деятельности в системе управления персоналом.
7. Нормативно-правовое регулирование управления персоналом государственной и муниципальной службы.
8. Особенности регионального законодательства об управлении персоналом государственной и муниципальной службы.

*Практическое задание*  
*Оформление документов по приему на работу*

Методические рекомендации по заполнению

*Приказ (распоряжение)*  
*о приеме работника(ов) на работу*  
*(формы № Т-1, Т-1а)*

Заполняется для оформления и учета принимаемых на работу работников по трудовому договору: форма № Т-1 — на одного работника, форма № Т-1а — на группу работников. Приказы составляются лицом, ответственным за прием, на всех работников, принимаемых на работу в организацию на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

При оформлении приказа (распоряжения) о приеме работника(ов) на работу указываются наименование структурного подразделения, должность (специальность, профессия), срок испытания, если работнику устанавливается испытание при приеме на работу, а также условия приема на работу и характер предстоящей работы (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и др.). При заключении с работником (ами) трудового договора на неопределенный срок в реквизитах «Дата» (форма № Т-1) или «Период работы» (форма № Т-1а) строка (графа) «по» не заполняется.

Подписанный руководителем организации или уполномоченным на это лицом приказ (распоряжение) объявляется работнику(ам) под расписку. На основании приказа (распоряжения) работником кадровой службы вносится запись в трудовую книжку о приеме работника на работу и заполняются соответствующие сведения в личной карточке (форма № Т-2 или № Т-2ГС (МС)), а в бухгалтерии открывается лицевой счет работника (форма № Т-54 или № Т-54а).

*Правила заполнения форм № Т-1, Т-1а*

1. Наименование организации указывается без сокращений, в скобках приводится установленное краткое название.

2. Приказ нумеруется очередным порядковым номером, с присвоением соответствующего буквенного индекса. Приказу присваивается очередной номер после регистрации его в журнале учета приказов по личному составу, дата составления указывается фактическая (ошибкой является издание приказа «задним числом», после начала работы работника).

3. Дата зачисления на работу указывается полностью, без сокращений. В случае заключения трудового договора на неопределенный срок графа «по» остается незаполненной. В случае заключения с работником срочного трудового договора в графе «по» указывается дата окончания или условие прекращения срочного трудового договора (например: «на время отсутствия основного работника Грачевой А.Т.»).

4. Табельный номер работника не должен быть длиннее 6 цифр. Каждому вновь принятому и каждому работающему должен быть присвоен уникальный табельный номер, который не меняется при любых перемещениях работающего внутри предприятия, вплоть до его увольнения. Повторное использование табельного номера уволившегося работника допускается использовать не ранее чем через 3 года после увольнения. Для исключения двойных табельных номеров ведутся контрольные таблицы.

5. Фамилия, имя, отчество записываются в соответствии с паспортными данными.

6. Указание места работы, наименование структурного подразделения приводятся в соответствии с наименованием подразделений по структурной схеме организации, по возможности без сокращений.

7. Наименование профессии или должности записывается в соответствии с тарифно-квалификационными справочниками, без сокращений. Перед записью профессии или должности необходимо проверить, допускается ли она штатным расписанием для данного подразделения.

8. Условия приема (вид работы — основная или по совместительству, режим труда — полное, неполное рабочее время), характер работы (постоянно, временно, на определенный

срок, сезонно) указываются без сокращений.

9. Размер оклада (тарифной ставки) устанавливается и записывается

в соответствии с действующим штатным расписанием (тарифной сеткой).

В строке о надбавке указывают персональные и прочие надбавки (если они устанавливаются сразу при приеме на работу).

10. Если работнику устанавливается испытательный срок, об этом делается соответствующая запись. Продолжительность испытательного срока указывается полностью.

11. В строке оснований указываются дата и номер заключенного с работником трудового договора, а также иные основания, например реквизиты письма о переводе работника к другому работодателю.

12. Приказ о приеме подписывается руководителем организации или уполномоченным руководителем лицом.

13. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

14. Под подписью работника в ознакомлении с приказом располагаются визы лиц, участвующих в процедуре приема на работу (руководителя работника, юрисконсульта, бухгалтера), отметки о помещении приказа в соответствующее дело. На обороте приказа размещаются координаты исполнителя (фамилия, номер телефона, адрес электронной почты).

Количество строк в приказе по форме № Т-1а не ограничено.

## **Тема 6 «Маркетинг персонала»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Особенности рынка труда г. Курска и Курской области.
2. Анализ спроса и предложения на рынке труда г. Курска на примере вакансий: водителя, бухгалтера, менеджер по персоналу, юриста или любой другой.
3. Структура имиджа организации. Основные способы формирования позитивного имиджа организации.



*Ситуационная задача*  
*Выгодный заказчик*

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера — Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества и достоинства фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. И в этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

*Вопросы к ситуации*

1. Формулировка проблемы.

2. Имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
3. Альтернативные варианты решения.
4. Рекомендации.

## **Тема 7 «Кадровое планирование в организации»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Выделите особенности стратегического, тактического и оперативного кадрового планирования.
2. Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента.
3. Особенности определения потребности в персонале на тактическом и стратегическом уровнях.
4. Коллективное и индивидуальное планирование: временные параметры, содержание и характер. Сферы планирования.

#### *Ситуационная задача*

##### *Капризная заказчица*

Маше было семь лет, когда ее отец потерял работу и их жизнь круто изменилась. Им пришлось уехать из маленького провинциального городка в поисках работы. Этой же осенью Маша пошла в школу. Шли годы. Маша зарекомендовала себя как хорошая ученица: способная, прилежная, ответственная. Ее активность поражала окружающих. Она быстро заводила себе друзей, участвовала во всех школьных мероприятиях. Нашла применение и своему остроумию: сотрудничала в школьной газете, где коллектив был небольшой, но дружный, и Мария выполняла работу художника и журналиста.

Россия переживала не лучшие времена, экономический кризис зажимал страну в тиски. Машин отец бредил идеями, которым не суждено было сбыться. Именно тогда Маша решила, что должна добиться всего в жизни сама и помочь своей семье, так как помощи самой ей ждать было неоткуда.

После окончания школы она сама выбрала себе институт; выбор был связан со школьным увлечением – Курский государственный университет.

Маша окончила КГУ факультет «Экономики и менеджмента» с красным дипломом. Трудности, которых было немало в жизни Маши, закалили ее характер: она стала более уверенной в себе, сильной, целеустремленной, общение с друзьями всегда помогало ей в трудную минуту.

И теперь после окончания университета перед Марией снова стояла проблема выбора: «Куда пойти работать?» Поиски проходили недолго. Все складывалось как нельзя лучше. Маша прошла собеседование в рекламное агентство «Агат» и ее приняли на работу на должность менеджера по работе с клиентами. Фирма «Агат» занималась размещением рекламы в печати, на листовках, а также изготовлением наружной рекламы. От своей работы Маша получала удовольствие, да и зарплата устраивала. В коллективе Машу приняли хорошо. Она постоянно знакомилась с рекламными проектами, составляла планы выполнения новых заказов, трудилась с раннего утра и до позднего вечера, осуществляя разработку макетов, споря с художником и успокаивая взволнованных заказчиков. Она любила свою работу и прекрасно справлялась с ней.

Все было бы хорошо, если бы не проблемы в семье. Машин отец серьезно заболел. Нужна была значительная сумма денег на его лечение.

А на работе Машу ждал выгодный заказ. На следующий день Мария поехала в офис к своей новой заказчице. Ольга Евгеньевна оказалась очень миловидной и приятной в общении женщиной. Они быстро нашли друг с другом общий язык. Маша рассказала о преимуществах работы своей фирмы: разработка различных вариантов макета будущего заказа, обсуждение всех нюансов с заказчиком — и все это бесплатно.

Такой подход Ольге Евгеньевне сразу же понравился, она была готова на сотрудничество, сделала заказ на печать полноцветных рекламных буклетов на довольно-таки крупную сумму денег, отдала задаток, не потребовав соответствующих документов, так как не сомневалась в Машинной порядочности.

Тогда-то Маша и решила взять эти деньги «взаймы», ничего не сказав начальству, и отдала их отцу.

В офисе она передала заказ дизайнеру. Это была Люба — девушка без творческой жилки, хотя и художник по образованию. Видно, не по себе она выбрала специальность: воплощала лишь идеи других, не вкладывая в это дело частицу души.

Может быть, именно поэтому Ольга Евгеньевна не одобрила первого макета, не подписала в печать, то же самое было со вторым и третьим, требовались серьезные доработки. На работе Маше сказали, что если дело так и дальше пойдет, то придется отказаться от такой капризной заказчицы. Этого Маша допустить не могла: ей просто неоткуда было взять деньги на возврат задатка. Маше остается последняя попытка на утверждение все еще не идеального макета. А на очереди уже ждут другие заказы.

*Вопросы к ситуационной задаче*

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

## **Тема 8 «Оценка трудового потенциала работника и предприятия»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Понятие и оценка трудового потенциала.
2. Анализ состояния и использования трудового потенциала.
3. Организация труда как условие повышения его эффективности.
4. Самоорганизация и самонормирование труда.

### *Практическое задание*

#### *Анализ кадрового потенциала организации*

Организационная структура предприятия.

Виды организационной структуры, их оценка.

Проектирование организационной структуры.

Анализ внутренней среды организации:

- цели организации;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал организации;

- источники покрытия кадровой потребности.
- Направления анализ кадрового потенциала организации:
- структура персонала;
  - структура развития персонала;
  - организационная структура;
  - культура управления;
  - мотивационные установки.

*Задание:*

Разработать критерии оценки кадрового потенциала организации. Обосновать, какие методы будете применять при изучении кадрового потенциала организации.

*Ситуационная задача*  
*Пекарня*

На заре перестройки Максим оказался в сложной ситуации — попал под сокращение в армии и в 35 лет остался не у дел. Молодой, энергичный, полный сил, предприимчивый, он решил не сидеть без дела и найти работу, тем более что он был женатым, имел двоих детей. Жена семью содержать не могла: работала учительницей младших классов и зарплату имела небольшую, которую к тому же платили нерегулярно. Максим «челноком» (возил товары из Турции) перепродавал продукты питания, пытался заниматься перепродажей бытовой аппаратуры, но особых денег не заработал; о моральном удовлетворении и говорить не приходилось.

Однажды он встретил своего бывшего сослуживца Андрея, который к тому времени тоже демобилизовался из армии и устроился на работу в пекарню. В разговоре с Максимом Андрей пожаловался, что скоро лишится работы и зарплаты, хоть и небольшой, но стабильной, так как хозяева пекарни собираются уезжать в Израиль на постоянное место жительства и распродают свое имущество, в том числе и пекарню. Если они ее продадут, новые хозяева скорее всего уволят старый коллектив.

Максим из разговора с Андреем выяснил, что хорошо знает хозяина пекарни. Он предложил Андрею купить эту пекарню и вместе начать свое дело. Однако его волновал порывистый,

непостоянный и импульсивный характер Андрея, который он помнил по прежней работе. Но желание начать свое дело заглушило его сомнения. Он договорился с хозяином пекарни о продаже им этого предприятия в рассрочку. Они вдвоем зарегистрировали фирму и взяли кредит в банке. Сначала в процессе работы возникало много трудностей, да и для Максима дело было совсем новое. Но дела вели честно, товар выпускали хорошего качества, он начал пользоваться спросом, поставщики стали доверять свой товар на реализацию. Дела пошли все лучше и лучше. Постепенно они выплатили кредит банку. Материальное положение их семей улучшилось, стали ездить отдыхать за границу, поменяли машины на более престижные модели, сделали хорошие ремонты. На работе они расширили свои связи, стали поставлять свою продукцию во многие магазины. Благодаря Максиму нашли новые рынки сбыта. Андрей — ответственный за производственный процесс — улучшил рецептуру, расширил ассортимент, начал выпекать много хороших новинок, пользовавшихся неизменным спросом. Дела пошли настолько хорошо, что они развернули торговлю продукцией с машин-лотков почти в каждом квартале, стали создавать целую сеть пекарен по всему городу.

Максим расширил общественные связи, стал вхож в администрацию города и постепенно стал руководителем фирмы, который единолично решает многие вопросы.

Андрей же, напротив, имея теперь хорошие деньги, стал меньше внимания уделять делам, стал опаздывать, мог вообще уехать отдыхать в «горячее» для фирмы время. Его трудно было застать на рабочем месте.

Максим в такой ситуации, в силу своей ответственности, все больше и больше дел брал на себя. Принял на работу отличного бухгалтера, набрал ответственных и грамотных специалистов, четко знающих свое дело, которые только добавили стабильности и роста фирме своими новыми идеями и правильными решениями.

Андрея стала задевать сложившаяся ситуация; он считал, что раз они вместе создали фирму, то и вопросы должны решать вместе.

В очередной раз Андрей сорвался и уехал отдыхать, а Максиму в это время в администрации города предложили начать снабжать все школы города горячей выпечкой. Конечно, особой прибылью это не принесет, скорее даже будут убытки на первых порах, но эта почти благотворительная акция создаст положительный имидж фирме и в дальнейшем принесет определенные дивиденды в виде других заказов от администрации и крупных предприятий города.

Максим охотно согласился на это предложение. Акцию осветили в местной прессе.

Вскоре вернулся Андрей. Увидев, что Максим принял такое решение в одиночку, поставив его перед свершившимся фактом, вышел из себя и поставил Максиму условие: или фирма отказывается от заказа, или он забирает свою долю и уходит из фирмы. Максим в трудной ситуации, ведь если Андрей забирает свою долю — фирма теряет возможность выполнить заказ из-за недостатка технической базы.

*Вопросы к ситуационной задаче*

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

### **Тема 9 «Управление наймом персонала; расстановка и адаптация персонала»**

#### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. «Идеальный портрет» или «профиль пригодности» современного государственного служащего.
2. Выделите факторы, влияющие на процесс найма персонала.
3. Проанализируйте достоинства и недостатки различных источников подбора персонала.
4. В чем сходство и различие понятий «отбор» и «подбор»?
5. Методы отбора персонала.
6. Способы замещения должностей применяемые на государственной и муниципальной службе.

*Практическое задание 1*  
*Составление и анализ резюме*

*Практическое задание, направленное на овладения навыками анализа резюме, деловых писем, анкет кандидатов.*

Для подготовки к занятию необходимо изучить следующие вопросы:

Виды резюме. Правила оформления резюме: требования по форме; по содержанию.

Анализ резюме, деловых писем кандидатов.

*Задание:*

1. Составить резюме.
2. Проанализировать резюме, выставленные на сайте.



## *Практическое задание 2*

### *Собеседование как технология отбора персонала*

Для подготовки к занятию необходимо изучить следующие вопросы:

1. Собеседование, его роль в подборе кадров.
2. Требования к собеседованию с кандидатом.
3. Виды собеседования.
4. Техника стандартизованного интервью.

#### *Доклады*

Анализ поведения кандидата.

Психодиагностика в подборе кадров.

Пример стандартного структурированного интервью.

Технология «ситуативного интервью».

Методика «пробных вопросов и проверки гипотез».

#### *Задание:*

1. Описать вакансию и сформулировать требования к кандидату на вакантную должность: юриста; менеджера по персоналу; водителя для руководителя; секретаря-референта.
2. Составить объявление о текущей вакансии.
3. Составить план собеседования и сформулировать вопросы для интервью с кандидатом на вакантную должность: юриста; менеджера по персоналу; водителя для руководителя; секретаря-референта.

### *Ситуационная задача*

#### *Всегда ли мы делаем правильный выбор*

Галина работает в службе управления персоналом фармацевтической компании. Она занимается подбором персонала уже более 2-х лет. До этого Галина отвечала за организацию оплаты труда сотрудников.

Галине очень нравится заниматься набором персонала, особенно проводить интервью. Галина обычно долго, более часа разговаривает с кандидатами, старается понять, что они из себя представляют, насколько подойдут для работы в компании. Ей хотелось бы приносить компании максимальную пользу, но результаты работы ее пока не удовлетворяют: из 10 отобранных ею в прошлом году для работы в отделе продаж сотрудников 5 человек

уволилось, 2 – работали, неудовлетворительно и только 3 получили положительную оценку по результатам оценки работы за 1 полугодие этого года.

В следующем месяце. Галина собирается принять участие в тренинге, посвященном вопросам отбора персонала, организованном Российским кадровым клубом. Ей, конечно, необходимы знания в области тестирования и интервьюирования, но пока ничего не остается делать, кроме как полагаться на свой опыт и интуицию.

Сегодня ей предстоит трудный день – она пригласила на собеседование 5 кандидатов, с тем чтобы выбрать из них человека для работы в качестве торгового представителя.

Первым оказался Евгений, Галина беседовала с ним более 40 минут. Он, как и сама Галина, оказался человеком спокойным, уравновешенным, отвечал четко и обдуманно. Галине он очень понравился, и она пометила себе: «пригласить на второе интервью».

Два других кандидата оказались очень слабыми, к тому же они сильно нервничали, отводили глаза, смотрели куда-то в сторону. На их фоне Марина, до этого работавшая в отделе регистрации гостиницы «Славянская», показалась Галине подходящей кандидатурой. Общаться с ней было очень приятно, но у Марины оказался маленький ребенок, а Галина не решилась бы взять на место торгового представителя женщину с ребенком: маленькие дети часто болеют, а компании нужны сотрудники, которые бы работали в полную силу. Галина решила для себя, что скорее всего не стоит приглашать Марину на второе интервью, а если Марина позвонит – заранее придумать причину отказа.

Станислав, последний кандидат, оставил у нее смешанное чувство. Он оказался человеком напористым, даже агрессивным, задавал слишком много вопросов, Галина таких людей не любила, ей казалось, что это не она, а он проводит интервью. Несмотря на то, что они беседовали более часа, она забыла узнать, есть ли у него опыт работы в сфере продаж, почему он увольняется с прежнего места. Галина решила позвонить Станиславу, получить дополнительную информацию, а затем окончательно решить, с кем из претендентов беседовать дальше.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Какие ошибки и предубеждения имели место в ходе интервью?

2. Какие советы Вы бы дали Галине, чтобы повысить качество отбора сотрудников для работы в компании.

*Ситуационная задача*  
*Протеже*

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 настоящим 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 выполнить 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 лишиться ее работы.

*Вопросы к ситуационной задаче*

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

## Тема 10 «Оценка персонала и управление профессиональным развитием»

### *Контрольные вопросы и практические задания*

1. Способы выявления молодых сотрудников с лидерским потенциалом.
2. Выделите типичные ошибки при деловой оценке персонала.
3. Разработайте модель качеств личности: государственного служащего; предпринимателя; преподавателя вуза; менеджера по персоналу.
4. Аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности государственных служащих.
5. Нормативно-правовая база аттестации государственных служащих.
6. Критерии и методы деловой оценки государственного служащего.
7. Отечественный и зарубежный опыт проведения оценки и аттестации персонала.
8. Оценка индивидуальных качеств служащих.
9. Оценка труда руководителей и специалистов. Оценка профессионального поведения и личных качеств.

### *Ситуационная задача 1*

#### *Иван Васильевич меняет профессию*

Иванов Василий Иванович – опытный руководитель преуспевающей фирмы. Он не был тираном и вмешивался в процесс работы лишь в кризисных ситуациях. Коллектив уважал Василия Ивановича, исполнение приказов, исходящих от него, становилось чуть ли не смыслом жизни работников. Василий Иванович всегда вовремя умел поднять боевой дух работников, дать мудрый совет и считался «отцом» компании.

Собственники компании изменили свои планы и решили поменять руководителя, по их мнению, на более активного, талантливого, упорного.

В первое время персонал организации не сразу почувствовал перемены: новое руководство разбиралось в документации и пока не обращало внимания на работников, которые с сожалением вспоминали о Василии Ивановиче, который ушел тихо без скандалов, хотя мог, воспользовавшись поддержкой работников, уйти, забрав с собой квалифицированных профессионалов, пообещав им образование своей собственной организации.

Новый руководитель Петров Александр Сергеевич оказался действительно активным, но, как показалось работникам, чересчур. Он вмешивался в любой процесс без какой-либо острой нужды и чувствовал себя настоящим руководителем.

После месячного анализа стало ясно, что деятельность организации по большинству параметров не изменилась, как ожидалось, были лишь незначительные циклические колебания, но общее состояние работников изменилось: они не были довольны новым руководством, некоторые даже отказывались выполнять те или иные поручения, считая их несостоятельными.

Собственники организации и в следующий месяц не заметили явных изменений, их планы явно не оправдались, да и персонал требовал старого руководителя, который уже занимался продюсированием артистов шоу-бизнеса.

Все было неизменно, пока не случился кризис, из которого Александр Сергеевич был не в состоянии выйти без поддержки персонала, который в свою очередь не желал содействовать.

У собственников была мысль уволить персонал и набрать новых работников, но реально собрать такой штат работников практически невозможно, тем более, для выхода из кризиса требовались сплоченность, доверие друг к другу.

*Вопросы к ситуационной задаче*

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

### *Ситуационная задача 2*

#### *Развитие персонала*

Иван Петрович работает в компании более 25 лет. Последние 10 лет он отвечает за своевременные и полные налоговые

отчисления. Иван Петрович считается очень хорошим специалистом. Он знает законы и соблюдает их, но в то же время, всегда грамотно представляет интересы компании и умеет сэкономить, где это возможно, средства компании. В отделе Ивана Петровича – 6 человек (из них двое работают в отделе более 8 лет). Все они не имеют самостоятельного участка работы. Иван Петрович все старается делать сам. Он держит всю информацию у себя, привлекая сотрудников лишь для выполнения отдельных поручений и заданий. Из разных источников Вы часто слышали, что Иван Петрович всегда старается дать квалифицированный совет сотрудникам компании (особенно, когда это касается их личных проблем, например, заполнения и подачи декларации). За это многие в компании его любят и уважают. Недавно Вы также узнали, что Иван Петрович часто работает сверхурочно, хотя никогда за это не просил дополнительной оплаты. Вы предложили ему перераспределить объем работы таким образом, чтобы его подчиненные были более загружены, однако он ответил, что не может доверить своим сотрудникам самостоятельную работу. Отрицательно он также отнесся к идее дополнительного обучения сотрудников, так как, по его мнению, они вряд ли смогут самостоятельно выполнять эту ответственную работу.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Какое отношение данная ситуация имеет к проблеме власти? Насколько она типична?
2. Каковы источники власти Ивана Петровича?
3. Каковы последствия такого стиля руководства для организации в целом?
4. Ваши предложения и рекомендации.

**Тема 11 «Управление деловой карьерой персонала»**

***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Какие качества личности (профессиональные, деловые, нравственные) необходимы для успешной карьеры? Какие качества личности, слабости и негативные составляющие людей мешают успешной карьере?



2. Перечислите известные в литературе и практике цели карьеры.
3. Почему карьера – это не только продвижение по службе?
4. Какие основные задачи решаются в ходе планирования и реализации карьеры?
5. Разработайте правила управления карьерой (не менее 10).
6. Выделите группы качеств, которые должны учитываться в организации при назначении человека на руководящую должность.
7. Выделите показатели эффективности работы с кадровым резервом в организации.
8. Карьера и «патология» карьеры.
9. Особенности построения карьеры в системах государственного и муниципального управления.
10. Составление личного жизненного плана.

### *Ситуационная задача 1*

#### *Кадры решают все...*

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире советского машиностроительного предприятия АО «Невский машиностроительный завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сегодня, десять лет спустя после начала перестройки, на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну а те немногие счастливицы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого

решения. Но это если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться применить популярный в управленческой среде «helicopter view» и оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Оцените эффективность обучения работников НМЗ.
2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
3. Какова может быть оценка акционеров предприятия по эффективности обучения работников НМЗ?

*Ситуационная задача 2*

*Время работать*

Вы – директор.

Михаил работает в вашем департаменте больше года. Вы заметили, что он часто затягивает перерывы и иногда опаздывает на смену. По крайней мере, пару раз другим работникам приходится прикрывать его отсутствие, так что его задержки у них вызывают раздражение. И еще очень неприятно то, что Михаил не всегда приходит на работу в достаточно отглаженной одежде.

*Дополнительная информация*

Вы точно не знаете, почему Михаил так часто опаздывает. За последние две недели это произошло пять или шесть раз. Его опоздания вызывают проблемы для всех остальных работников смены. Вы знаете, что необходимо поговорить с ним об этом. Но существует и проблема, связанная с эффективностью его работы. Похоже, что он не хочет обучаться смежной специальности, хотя вы обсудили это с каждым работником департамента. Вы знаете, что это очень важно для успеха компании, и принимаете решение поговорить с ним.

В ваших записях содержится следующее:

- понедельник: Михаил опоздал на 5 минут;
- вторник: Михаил опоздал на работу на 15 минут. Он сказал, что попал в пробку на дороге. Однако вечером он задержался на работе на два часа, так как это потребовалось по работе;

- четверг: Михаил должен был участвовать в тренинге по обслуживанию банкетов, но позвонил утром и сказал, что заболел;
- пятница: я позвонил Михаилу и попросил его выйти на работу сегодня вечером, хотя у него выходной. Он согласился.

*Задание:* Составьте план беседы с Михаилом от имени директора.

## **Тема 12 «Мотивация и стимулирование труда»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Выделяют три основные группы потребностей: потребности существования, социальные, духовные. Определите, как эти группы потребностей изменяются в условиях глобальных российских преобразований.

2. Как задействовать личностно-мотивационный потенциал работника?

3. Причины побуждения к труду имеют множество аспектов. Только комплекс воздействий может привести к ожидаемому результату (воздействие через психологию, воздействие на побуждение к производительному труду, внешнее и внутреннее вознаграждение). Обоснуйте, что представляют все эти формы воздействия и как они влияют на мотивацию личности.

4. Сформулируйте, каким образом влияют на трудовую мотивацию персонала следующие внешние факторы:

общественно-политические, социально-экономические, уровень жизни в регионе, кадровая политика организации, группы давления, система образования, семья, религия.

5. Раскройте основные положения одной из классических или современных теорий мотивации персонала. На основе проведенного анализа выделите характерные черты образа человека в данной теории мотивации и социально одобряемые образцы поведения в организации.

6. Разработайте формы и методы морального и материального стимулирования, которые были бы наиболее действенными в современных организациях.

### *Ситуационная задача*

#### *Процент с продаж*

Александр получил повышение. Директор предложил ему стать руководителем отдела продаж, и Александр после недолгих размышлений согласился, гордясь своими успехами. Типография у них небольшая, весь отдел продаж — пять человек, неужто не справится?! Ведь сам он за последние два года стал лучшим

менеджером по продажам в своей фирме. У него подобралась неплохая клиентская база, он получал из месяца в месяц заказов на 10 тыс. Клиентам он нравился, с другими менеджерами не конфликтовал — они, хоть и завидовали ему, но уважали удачливого коллегу. У нашего Александра, казалось бы, есть все предпосылки стать хорошим руководителем по продажам. Чаще всего на эту позицию выдвигаются менеджеры, проявившие себя лучше других. Но самостоятельные успехи в продажах вовсе не означают, что новый руководитель с легкостью добьется того же от своих новых подчиненных, вчерашних коллег.

И тут Александр столкнулся с очень серьезной проблемой. Он решил избрать новую политику управления. Для экономии средств решил набирать совсем неопытных специалистов — выпускников вузов, чтобы научить их тому, что умеет сам, с помощью различных личных и групповых тренингов, и передавать «новичкам» часть своих клиентов, рассчитывая, что они наберутся опыта и в дальнейшем начнут продавать самостоятельно. Так и произошло, фирма получала неплохую прибыль.

Естественно, так как сотрудники не имели опыта работы, начальная заработная плата у них была очень низкой. В дальнейшем Александр обещал, что менеджеры будут получать процент от продаж. Но сделал этот процент настолько низким, что, получив опыт и найдя новых клиентов, менеджеров перестала устраивать все та же маленькая зарплата. Как руководитель по продажам, Александр видит всю картину происходящего шире — со своей колокольни. А менеджеры смотрят на ситуации с позиции «А как это повлияет на меня?» Менеджеры стали массово увольняться. В итоге текучка на предприятии составила порядка 90%.

Как поступить Александру? Если он будет выплачивать положенные менеджерам проценты, прибыль компании в целом снизится на 40%.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

## Тема 13 «Оплата труда персонала»

### *Контрольные вопросы и практические задания*

1. За указанный период времени проанализируйте коэффициент фондов и коэффициент Джини.
2. Какие критерии используются для определения трудового вклада при распределении акций в ОАО?
3. Разработка внутрифирменных тарифных сеток.

### *Ситуационная задача*

#### *Сатурн почти не виден*

В мае 1992 г. Владимир Петров и Валерий Смирнов решили создать в Санкт-Петербурге частное предприятие по разработке прикладных компьютерных программ для нужд сельскохозяйственных предприятий. Будучи высококлассными программистами, друзья достаточно быстро разработали несколько оригинальных программных продуктов, пользующихся спросом ввиду невысокой цены, простоты и удобства в работе. Фирма «Сатурн» была без особых проволочек зарегистрирована в районной администрации и готовилась начать активно развивать свой бизнес, но...

Друзья, не имея никакого опыта реального предпринимательства, не задумывались о том, что им необходим не только привлекательный продукт, но и работник, отвечающий за правильность учета финансовой деятельности компании, - бухгалтер.

После непродолжительного анализа возможных вариантов Валерий с Владимиром остановились, по их мнению, на оптимальном. Они исходили из того, что фирма небольшая, обороты скромные, значит, и бухгалтерия должна быть не бог весть, какая. Решив иметь надежного, но неквалифицированного и не слишком высокооплачиваемого бухгалтера, друзья привлекли к этой работе Машу, старую школьную знакомую Валерия, имевшую высшее гуманитарное образование и нигде до этого не работавшую. При этом партнеры договорились по возможности минимизировать издержки, связанные с персоналом.

Основатели фирмы понимали, что без некоторых инвестиций в повышение квалификации нового бухгалтера им никак не обойтись. Истратив на обучение на двухнедельных курсах бухгалтеров всего 35 дол., фирма «Сатурн» получила «дипломированного» бухгалтера. По оценке владельцев фирмы, отдача от минимальных инвестиций в развитие менеджмента компании была крайне высока «по определению», как они тогда считали.

При обсуждении возможных вариантов оплаты работы Марии друзья предложили несколько различные подходы. Валерий считал, что оплату Марии следует соотнести в некой пропорции с оплатой бухгалтеров других аналогичных компаний. Владимир же настаивал на том, что Марии следует платить часть от уровня оплаты руководителей фирмы. При этом друзья были единодушны в том, что оплата, разумеется, должна быть весьма скромной и фиксированной. Слабый намек Марии при обсуждении ее зарплаты, что неплохо бы подумать и о премиях, связанных с результатами бизнеса, встретил полное непонимание учредителей. Партнеры были совершенно уверены в полном отсутствии какой-либо связи между прибылями фирмы и эффективностью работы бухгалтера. Опять же друзья во главу угла ставили принцип «минимизации издержек», да и делиться «своей» прибылью тоже не очень-то хотелось...

В апреле 1993 г. после первой же комплексной проверки бухгалтерского учета фирмы счета «Сатурна» были арестованы налоговой инспекцией...

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Какие основные ошибки были допущены при определении партнерами оплаты работы Марии?
2. Какие этапы процесса оплаты труда приятели «пропустили»?
3. Какую форму оплаты бухгалтера «Сатурна» предложили бы Вы?

***Практические задачи***

**ЗАДАЧА 1**

Определить заработную плату работникам магазина «Калинка»: заведующему, продавцу и рабочему, если сумма доходов за месяц составила 28 020 руб., материальных затрат — 19 148 руб.; прибыль определена в размере 2460 руб., заработок между работниками распределяется по их желанию следующим образом: заведующему — 40%, продавцу — 35%, рабочему — 25%.

### ЗАДАЧА 2

Определить заработную плату продавца продовольственного магазина, если сумма фонда оплаты труда за месяц по магазину составила 10 430 руб.; коэффициент оплаты труда продавца — 9,05; сумма коэффициентов всех работников — 41.

### ЗАДАЧА 3

Начислить заработную плату продавцу, отработавшему в июне 15 рабочих дней из 22, если месячный оклад продавца 2 тыс. руб.

### ЗАДАЧА 4

Определить продавцу доплату за заведование, сумму премии и сумму заработной платы, которая установлена в размере 10% месячного оклада с учетом отработанного времени. При плане товарооборота 90 тыс. руб. фактический оборот составил 94 тыс. руб. Работники премируются за выполнение плана товарооборота в размере 15%, за каждый процент перевыполнения — в размере 5% месячного оклада. Районный коэффициент равен 1,25. Оклад за месяц с учетом отработанного времени составил 1363,6 руб.

## **Тема 14 «Технология увольнения персонала»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Как избежать «проблемных» увольнений, то есть тех увольнений, которые создают организации серьезные последствия?
2. Выделите как можно больше оснований для классификации высвобождения персонала.



3. Составьте примерный план «заключительного интервью» с увольняющимся сотрудником. Разработать бланк анкеты «заключительного интервью».

### *Ситуационная задача*

#### *Заявление об уходе*

Компания *Кеакоз*, производящая косметику, на российском рынке уже 6 лет. Свою деятельность она начинала как совместное предприятие, одним из учредителей которого, наряду с российской стороной, являлась известная многонациональная компания. Впоследствии акции российской стороны были выкуплены иностранным партнером. За период работы и развития в России численность фирмы возросла с 10 чел. при учреждении до 200 сотрудников. И на ближайшие 5 лет прогнозируется дальнейший значительный рост бизнеса этой компании.

Кадровая политика компании *Кеакоз* традиционно делает упор на сочетании опыта и потенциала каждого сотрудника. Именно данный подход превалирует при замещении всех административных должностей. Концепция построена на том, что профессиональные навыки и личные качества молодых служащих могут быть развиты и нацелены на долгосрочные потребности компании. Компания при подборе персонала исключает для себя подход, при котором суждение о возможностях претендента формируется из внешних источников, где совершенно неясен уровень его профессиональной мотивации и продвижения в карьерном росте.

Несмотря на приемлемые условия, предлагаемые работникам, в 2001 г. компания столкнулась с новой проблемой: одновременно несколько ее сотрудников неожиданно написали заявление об уходе. В качестве основной причины увольнения был не уровень заработной платы и не сомнения в стабильности компании. Источником утраты интереса к работе в компании являлись внешние факторы. Среди подавших заявления работников была и Елена Корсакова, которая работала в фирме уже почти три года.

Три года назад уровень профессионализма Елены был следующим:

Образование: среднее, гимназия с углубленным изучением иностранных языков.

Опыт работы: Социальная служба Министерства юстиции — машинистка — 1 год. Основная обязанность — работа с документами (печать, регистрация и т. п.). Владение языками: английский — свободно, немецкий — базовый уровень.

В компанию *Keакоз* Елена была принята на должность таможенного эксперта по рекомендации своего отца, одного из руководителей местной таможни. Значительная часть ее работы была связана с таможенной деятельностью и таможенными процедурами. Елена быстро освоилась со своими новыми обязанностями и проявила себя как весьма упорный, ответственный, инициативный, волевой и высоко мотивированный сотрудник.

Менеджеры компании охарактеризовали Елену следующим образом:

Профессиональные качества.

Обладает отличной памятью. Легко обучается. Аккуратна и педантична. Трудолюбива. Она крайне амбициозна и ориентирована на карьеру. Ответственна. Вместе с тем в случае несогласия с решением вышестоящих руководителей может проявить личную инициативу, не всегда оправданную с точки зрения интересов компании. Однако в нестандартных ситуациях Елена не склонна брать риск на себя.

Личные качества.

Елена способна признавать свои ошибки. Немного замкнута и не очень коммуникабельна. Предпочитает работать автономно, а не в команде. Может быть несдержанна. Достаточно настойчива в достижении поставленных целей.

Спустя несколько месяцев работы Елена получила неожиданное повышение и была назначена на должность специалиста по экспорту.

В связи с тем что российская законодательная база, регулирующая договорные взаимоотношения в области экспорта товаров и услуг, постоянно меняется и совершенствуется в своем развитии, Елена выразила готовность в получении высшего юридического образования. С этой целью она поступила учиться на

вечернее отделение юридического факультета университета. Руководство компании пошло навстречу Елене, установив ей гибкий график рабочего времени, позволяющий посещать занятия без пропусков и опозданий. И вот теперь, когда до окончания университета оставалось всего два года, Елена объявила о своем намерении оставить работу в компании *Кеакоз*, с тем чтобы поступить на службу в другую фирму, где она, по ее мнению, могла получить большой опыт в области права, который необходим для написания диплома и окончания университета.

То, что Елена рано или поздно оставит *Кеакоз*, у руководства фирмы не вызывало сомнений. Однако заявление об уходе было столь неожиданным, что поставило компанию в сложную ситуацию. Руководство компании оказалось не готово быстро отреагировать на происшедшее, в результате чего возникли определенные производственные проблемы...

#### Дополнительная информация

1. Компания *Кеакоз* находится на этапе интенсивного расширения бизнеса. В ее устав регулярно вносятся изменения. Руководство компании вступило в переговоры с правительственными организациями, провело некоторую реструктуризацию, заключило ряд долгосрочных договоров и начало работу по нескольким долгосрочным программам.

2. Непосредственный руководитель Елены — Андрей — тоже студент 4 курса юрфака университета. Его должностные обязанности значительно шире, фактически он является юрисконсультом компании. Андрей делегировал большинство вопросов, касающихся таможенных процедур, Елене, высвобождая время для решения более сложных правовых проблем. Поскольку Елена объявила о своем намерении покинуть фирму лишь за две недели, у компании не было времени нанять и обучить нового сотрудника для выполнения ее обязанностей. Кроме того, объективно сложилась такая ситуация, при которой Елена стала единственным человеком в компании, кто знает и понимает все нюансы этой рутинной работы.

3. Старший менеджер спросил Андрея, почему Елена собирается увольняться и может ли он заставить ее повременить с уходом, чтобы компания имела возможность к нему подготовиться.

Андрей ответил, что это было бы возможно при условии перераспределения обязанностей внутри отдела таким образом, чтобы это отвечало текущим интересам Елены.

4. Начальник отдела, в котором работали Андрей и Елена, предложил различные схемы перераспределения обязанностей в надежде, что какая-нибудь из них удовлетворит Елену.

5. Поскольку начальник отдела и Андрей не смогли прийти к соглашению, они обратились к генеральному директору, который был в курсе происходящего. Проблема заключалась в том, что Елена не имела достаточного опыта работы и необходимых знаний в области права. Это могло оказаться значимым, поскольку компания вела переговоры по ряду очень серьезных проектов. Заключение договоров на таможенное обслуживание — то, чем Елена занималась и раньше, — было достаточно рутинным и лежало вне сферы ее настоящих интересов. Как заявляла сама Елена, ей хотелось чего-то нового, непосредственно связанного с ее занятиями в университете.

6. Поскольку мнения непосредственного руководителя Елены и начальника отдела были достаточно противоречивы, генеральный директор решил поговорить со своей служащей напрямую. Ее комментарии не противоречили имеющейся у него информации: причина ухода Елены кроется в изменении ее профессиональных интересов. При этом Елена заметила, что компания *Keакоз* является, на ее взгляд, прекрасным местом работы (с той, на которую она уходила, Елена не связывала своих долгосрочных интересов). Она хотела бы продолжать работать в компании и дальше, но только при условии, что она получит доступ к решению более серьезных профессиональных задач, лежащих в области юриспруденции.

#### *Вопросы к ситуации*

1. Предложите способ избежать или снизить риск возникновения типичных проблем, описанных выше: утрата профессионального интереса к выполняемой работе у сотрудников компании, неудовлетворенность этой работой и, как следствие, желание ее сменить.

2. В чем, на ваш взгляд, основная причина решения Елены?

3. Каким образом определить объем и характер обучения, с

тем, чтобы оно отвечало интересам и служащих, и компании?

4. Предложите ваш путь решения проблемы, возникшей в компании Кеакоз.

## **Тема 15 «Эффективность системы управления персоналом»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Раскройте сущность функционально-стоимостного анализа как универсального метода, объединяющего различные методы исследования функций управления.

2. Раскройте сущность метода попарных сравнений функций.

3. Охарактеризуйте показатели качества функций управления.

### *Ситуационная задача*

#### *Срочный заказ*

Игорь Николаевич сидел за своим рабочим столом и нервно перебирал какие-то бумаги. Только что ему позвонил их постоянный клиент, который сделал крупный заказ. Заказ был очень выгодным, но его исполнение требовало высокого качества и профессионализма. Заказ надо выполнить срочно, и теперь перед Игорем Николаевичем стояла проблема — кому его поручить. За все 5 лет, которые он руководил фирмой «Вега», он не попадал в такие ситуации. Фирма была небольшой и сравнительно молодой, но уже имела крупных постоянных клиентов, которых не хотелось терять, потому что такие прочные связи налаживались совсем не просто.

Игорь Николаевич обладал большим опытом руководства, который, как говорится, «был у него в крови». Он требовал от своих сотрудников подчинения и точного исполнения его требований, хотя при этом он и не проявлял деспотичности; все свое время посвящал работе и пытался добиться того же от своих подчиненных. Он приветствовал любую инициативу, среди сотрудников считался человеком честным и справедливым. Благодаря его способности внести в коллектив и поддерживать в нем рабочую обстановку, фирма начала понемногу расширяться.

За последние два года «Вега» приобрела новое оборудование для производства встроенной мебели. Около полугода назад фирма закупила оборудование для резки стекол для оформления витражей, что было новой дорогостоящей услугой. Новое оборудование для выполнения работ со стеклом освоил и работал на нем только один человек.

Андрей пришел в фирму два года назад. Игорь Николаевич всегда умел подобрать дружный коллектив, и, выбрав Андрея, он не промахнулся. Этот энергичный молодой человек сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда хорошо, быстро и точно в срок выполнял порученную ему работу, и этим завоевал доверие начальства. Когда появилось новое оборудование для работы со стеклом, именно Андрей изъявил желание работать с ним. Он быстро справился с порученным ему заданием, и теперь все заказы, касающиеся фигурной резки зеркал, производства витражей и стеклянных вкраплений в дерево, выполнял только он.

Объем работы рос очень быстро, так как Андрей качественно выполнял работу, и круг клиентов постоянно расширялся. Два месяца назад ему дали нового помощника. Виталий, двадцатилетний парень, успевал заниматься на вечернем факультете и работать. Его активность и стремление учиться и быстрее освоить специальность привлекли внимание Игоря Николаевича. Поэтому он принял его на работу в качестве помощника, но для самостоятельного выполнения заказов ему все-таки не хватало опыта. Он постоянно помогал Андрею, и тот всегда отмечал, что Виталий очень способен и многому научился за это время, но ему пока ни разу не доверили выполнить работу самостоятельно.

Другие работники никогда не работали на новой машине. И даже самые опытные из них, такие как Александр Иванович, проработавший в производстве мебели около 30 лет, не смогли бы приладиться к ней так быстро. Александр Иванович отличался исполнительностью, ответственностью и считался самым квалифицированным и опытным печатником на фирме, но начать работать на новом оборудовании для него всегда было трудно. Ему нужно было время, чтобы приладиться к машине, узнать ее. За все время существования фирмы «Вега» он не сменил машины, на

которой работал, зато знал ее полностью и выполнял на ней качественно такую работу, за которую другие и не брались. Периодически он заменял заболевших работников, выполняя за них работу, привыкнув к их оборудованию, он мог выполнить любой заказ, но на это уходило время.

Недавно у Андрея заболел ребенок. Сначала это была обыкновенная простуда, но потом появились осложнения, и болезнь протекала тяжело. Андрей сильно переживал за ребенка; приходя на работу, своими мыслями он все равно оставался с ним. Первое время потрясенный отец мог говорить только о болезни сына. Все понимали Андрея, сочувствовали ему и пытались помочь. Но вскоре с Андреем вообще стало невозможно общаться: приходя на работу, он мог говорить только о своем несчастье. Он стал раздражительным, невнимательным, стал допускать брак в работе, неточности, опаздывал с выполнением заказов. Хуже того, его настроение передавалось окружающим, так как все просто устало от его постоянных жалоб на судьбу, с ним никто не хотел общаться, и дружный коллектив наполнила злость и раздраженность. Андрей, который всегда хвалил своего помощника Виталия, тут стал на него срываться и постоянно оставался недовольным его работой. Андрея пытались избегать и старались говорить с ним только на производственные темы.

Игорь Николаевич попытался побеседовать с Андреем, но это ни к чему не привело. Он решил, что Андрею следует отдохнуть, он принесет больше вреда, если будет приходить на работу. Он не мог уволить его, да и не хотел потерять хорошего работника, надеясь на то, что все пройдет, что это временное явление, и Андрей скоро сможет работать нормально.

Андрея не было уже почти неделю. Оборудование простаивало, но и хороших заказов пока не было, и на прибыли фирмы это пока не отражалось, а тут вдруг появился крупный заказ, который сулил неплохую прибыль, да еще и выполнить его надо так срочно. Терять постоянного клиента не хотелось, и Игорь Николаевич не знал, что ему делать.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Формулировка проблемы.
2. Характеристика главных героев.

3. Альтернативные решения.
4. Рекомендации.

## **Тема 16 «Оценка эффективности управления персоналом»**

### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.
2. Приведите пример затрат на замещение работника.
3. Что такое коммерческая, бюджетная, народнохозяйственная эффективность?
4. Рассчитайте основные показатели эффективности системы управления персоналом.
5. Раскройте сущность социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
6. В чем заключается взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом?

### *Ситуационная задача*

#### *Сказка про Била*

Случилось это в давние-давние времена, когда наша планета еще состояла из отдельных стран со своими правителями, а люди жили в больших городах и ездили на четырехколесных автомобилях.

И вот в некотором царстве, в некотором государстве жил-был некоторый скромный человек, звали его Гейтсман. Жил он хорошо, носил пенсне на кончике носа, днем торговал пишущими машинками, а вечером читал классическую литературу. В общем, жил, горя не знал.

И было у того Гейтсмана три сына, один другого умней да симпатичней. Каждый учился наукам в ведущих школах бизнеса того царства. Жили дружно, в достатке, бизнес у Гейтсмана шел хорошо. И была у него мечта заветная, которую лелеял он долгие годы. «Вот подрастут скоро мои сынки, – думал Гейтсман, – выучатся, остепенятся, и откроем мы с ними настоящую контору, большую и солидную, на весь мир известную. И будем мы выпускать свои печатные машинки, на которых золотом будет



выгравировано «Гейтсман и сыновья».

Но вот однажды случился в том царстве-государстве финансовый кризис, и никому стали не нужны печатные машинки Гейтсмана. Собрал тогда он своих сыновей и говорит:

– Сынки мои любезные, стар я стал да немощен и на вас только одна моя надежда. Сказывайте, как жить дальше будем?

Думали братья день, думали другой, а на третий приходят к отцу и говорят:

– Никакому ремеслу мы, батюшка, кроме управления, не обучены. А чем нам прикажешь управлять, коли фирма твоя рухнула и капитала даже у нас никакого нету, чтобы дело новое какое организовать? Потому решили мы повыгодней жениться.

Повздыхал Гейтсман, поохал, да делать нечего. И молвил он:

- Берите тогда, образно говоря, по стреле, выходите в чисто поле и стреляйте: куда стрелы упадут, там и судьба ваша.

На том и порешили...

У старшего сына попала стрела в банк и подняла стрелу дочка председателя правления того банка.

У среднего сына попала стрела в мэрию и подняла ее дочка мэра.

А у младшего сына Била стрела улетела сам не знает куда. Вот он шел, шел, видит – сидит лягушка, подхватила его стрелу. Бил ей и говорит:

– Лягушка, лягушка, отдай мою стрелу!

А лягушка ему и отвечает:

– Возьми меня замуж!

– Что ты, как я возьму себе в жены лягушку?

– Бери - знать, судьба твоя такая.

Закручинился Бил. Делать нечего, взял лягушку, принес домой.

Сыграли вскоре три свадьбы: старшего женили на дочке председателя правления банка, среднего – на дочке мэра, а несчастного Била – на лягушке. Разъехались старшие сыновья по шикарным хоромам жен своих, а Бил остался в доме окончательно разорившегося к тому времени батюшки...

Тут бы, кажется, и сказке конец, да начали только с тех пор случаться в том доме вещи удивительные.

Стали со временем старшие братья замечать, что все-то у Била в хозяйстве ладится, вроде и горя ему мало, что жена у него лягушка. Как ни заглянут к нему в гости – все у него чисто да уютно, обед изысканный на столе, сам что ни день – новая рубашка шелком да золотой нитью вышита – откуда только все берется. И смекнули они тогда (ибо образованные были), что лягушка у Била непростая, а только до поры до времени заколдованная. А самим им жены попались ленивые, неумелые да строптивые, одна радость – с работой устроились: один банкиром, другой – помощником мэра.

Все бы хорошо, да только видит Бил, старик Гейтсман день ото дня все грустнее да печальнее. Спрашивает его тогда сын:

– Что, мол, батюшка, невесел, вроде все у нас есть, ни в чем не нуждаемся, глядишь, так и кризис переживем.

– Так-то оно так, отвечает ему отец, да только мало мне такого благополучия. Была у меня, Бил, мечта заветная, хотелось мне всех вас под одною крышей видеть, над общим делом работать. А вон, видишь, как получилось, разлетелись по всему свету, не соберешь.

– Да разве, батюшка, то печаль? - удивился Бил. - Сколько людей хороших по белу свету ходят, разве не найти таких, которые в хорошем деле помочь смогут?

– Нет, никто мне вас, сыновей, не заменит, ибо растил я вас и образование дал в соответствии с моим прожектом, а все, выходит, зря.

Задумался Бил тогда крепко над отцовскими словами и отвечал:

– Не тужи, батюшка, в конце концов я у тебя остался. К тому же утро вечера мудреней.

И верно. Проснулся наутро Бил раньше обычного. Смотрит, а посреди горницы стоит перед зеркалом девица-красавица, на лазоревом платье – часты звезды, на голове – месяц ясный, в общем – ни думать, ни гадать, только в сказке сказать. А рядом на полу лягушачья кожа валяется. Смекнул тогда Бил в чем дело, да потихоньку схватил кожу и бросил ее в печь.

Обернулась девица, так и ахнула:

– Ах, Бил, что же ты наделал? Если бы ты еще только три дня подождал, я бы вечно твоей была. А теперь прощай. Ищи меня за тридевять земель в тридесятом царстве у Джека Потрошителя.

Обернулась она серой кукушкой и улетела в окно. Посидел Бил обалдевши, погоревал о беспутной своей жизни и мягком характере, поклонился на все четыре стороны и пошел куда глаза глядят – искать жену. Благо заняться все равно было нечем.

Шел он близко ли, далеко ли, долго ли, коротко ли, сапоги проносил, кафтан истер, шапчонку дождик иссек. Еда у него вся кончилась, деньги и подавно. Бредет, к смерти готовится. Попадается ему вдруг навстречу старый старичок, а на поясе у него мешок с золотом.

– Здравствуй, говорит, добрый молодец! Будь братком, не обижай старика, я тебе службу сослужу.

Рассказал Бил старичку тогда про свое несчастье, а тот ему в ответ:

– Эх, парень, зря кожу запалил, не ты ее надел, не тебе ее было сымать. Девка твоя умней да мудрей отца своего, колдуна, уродилась, за то приказал он ей три года лягушкой быть. Ну да ладно, вот тебе клубок: куда он покатится, туда ты и ступай за ним смело.

Поблагодарил Бил старичка-волшебника и пошел за клубочком. Попадается ему через некоторое время в лесу медведь. А Бил, как уже было сказано, голодный, шесть дней маковой росинки в рот не брал, прицелился из ружья в медведя, а тот ему молвит человеческим голосом:

– Не стреляй, Бил, я тебе пригожусь.

Пожалел Бил медведя и пошел дальше. Глядь – летит над ним селезень. Опять он прицелился, а ему в ответ все то же:

– Не стреляй, мол, Бил, пригожусь.

Вздыхнул Бил, делать нечего, душа добрая, пошел дальше. Видит косою бежит. В третий раз прицелился, а заяц ему, натурально:

– Не стреляй, брат, и я тебе пригожусь.

Доплелся Бил из последних сил до синего моря. Видит: на берегу, на песке, лежит щука, едва дышит и говорит ему:

– Ах, Бил, пожалей меня, брось в синее море.

Собрал Бил волю в кулак, бросил щуку в море и пошел себе, покачиваясь, дальше, за клубочком. Долго ли, коротко ли, прикатился клубочек к лесу. Там стоит избушка на курьих ножках,

кругом себя поворачивается. Вспомнил тогда Бил все свои управленческие навыки и как гаркнет командным голосом:

– Избушка, избушка, стань по-старому, как мать поставила: к лесу задом, ко мне передом!

Избушка скрипнула недобро, но повернулась. Вошел в нее Бил и видит: на печи, на девятом кирпиче, лежит Баба-Ага, костяная нога, зубы на полке, нос в потолок врос.

– Зачем, добрый молодец, ко мне пожаловал? – спрашивает. – Дело пытаешь, аль от дела лытаешь?

От слов таких да от перманентного состояния стресса, взбеленился наш Бил.

– Ах ты, старая хрычовка, ты бы меня прежде напоила, накормила, в бане выпарила, тогда бы и спрашивала.

Надо сказать, Баба-Ага к людским выходкам попривыкла, каждого пыталась понять, выслушать да помочь, потому, видно, так рано подурнела и состарилась. Сделала она все, что от нее требовали, и рассказал ей Бил свою грустную историю.

– Знаю, знаю, – отвечает, – твоя жена теперь у Джека Потрошителя. Трудно ее будет достать, нелегко с Джеком сладить: смерть его, сам знаешь, на конце иглы, та игла в яйце, яйцо в утке, утка в зайце, заяц сидит в каменном сундуке, а сундук – на высоком дубу, и тот дуб Джек Потрошитель пуще ока своего бережет.

Указала Баба-Ага Билу наутро, где растет высокий дуб. Вскоре дошел туда Бил и видит: стоит, шумит высокий дуб, на нем каменный сундук, а достать его сложно.

Вдруг, откуда ни возмись, прибежал медведь давешний, выворотил дуб с корнем. Сундук упал и, даром что каменный, разбился. Из сундука выскочил заяц – и ну бежать. А за ним знакомый косою погнался, догнал и на клочки его разорвал. Тогда вылетела из зайца утка, поднялась высоко под самое небо. Глядь, на нее селезень кинулся, как ударит ее – утка яйцо выронила, упало оно в синее море.

Тут потрясенный всем этим Бил совсем загрустил – где же ему в море яйцо найти!.. Но, как уже все догадались, подплыла к берегу щука с яйцом в зубах. Расколол Бил яйцо, достал иголку и давай у ней конец ломать. Он ломает, а Джек Потрошитель бьется, мечется. Однако все зря, отломал Бил кончик иглки и пришлось Джеку

Потрошителю умереть. Пошел Бил тогда в палаты его белокаменные, выбежала к нему жена, поцеловала в уста сахарные.

Все бы, вроде, хорошо, но и здесь сказке не конец... Вернулся Бил с женой домой и говорит отцу:

– Прошел я, батя, и огонь, и воду, и медные трубы, чувствую в себе силы и опыта довольно, чтобы дело свое открыть, мечту твою осуществить. Только думаю я, с печатными машинками мы с тобой далеко не уйдем. Нужно такую машину придумать, чтобы каждый человек мог себе сказку сотворить, ибо люди совсем от чудес отвыкли.

Пожал старик Гейтсман плечами, подивился, но согласился. Только спрашивает:

– Кто ж тебе помогать, сынок, будет? Братья твои совсем остепенились, благо кризис закончился, детей народили, машины-дома купили, ничего им больше не нужно.

– Ничего, отец, встретил я в пути своем долгом друзей верных, испытанных.

И созвал тогда Бил всех своих помощников, и открыл фирму. Старичка-волшебника сделал главой отдела технологий – поручил ему волшебную машину придумывать. Селезня назначил директором отдела маркетинга – за высокий полет. Зайца – менеджером отдела сбыта за быстрые ноги и длинные уши. Щуку – финансовым аналитиком за то, что плавает глубоко. Медведя – начальником охраны за силу и преданность. Баба-Ага стала менеджером по персоналу за чуткое отношение к людям. Сам Бил стал президентом, компанию свою назвал в честь волшебного клубочка: «Маленький, но мягкий». Фамилию свою сократил, отбросив суффикс «ман», чтобы не было лишних вопросов. А отцу своему за идею отвалил 51% акций.

И вот, когда придумал старичок-волшебник первую свою волшебную машину, разлетелась слава о Биле и его компании по всему свету, и сбылась наконец-то мечта старого Гейтсмана.

С тех пор живут они, поживают, горя не знают, собираются вечерами все вместе и читают вслух классическую литературу.

#### *Вопросы к ситуационной задаче*

1. Какую стратегическую ошибку в управлении персоналом допустил Гейтсман-старший при наступлении финансового

кризиса?

2. Оцените эффективность усилий Била по подбору персонала при создании новой фирмы?

3. Какие методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами можно применить к описанной ситуации?

### **Тема 17 «Управление конфликтами в организации»**

#### ***Контрольные вопросы и практические задания***

1. Понятие конфликта. Основные типы конфликтов.
2. Причины возникновения конфликтов.
3. Предупреждение конфликта. Управление конфликтной ситуацией.

### *Ситуационная задача*

#### *Уходя, уходи...*

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- высокий уровень заработной платы;
- медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работавших в Санкт-Петербурге, не предлагала страховку такого уровня);
- бесплатное питание в офисе (или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами);
- пластиковые карты VISA, открытые в одном из лучших отечественных банков, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, каким являлась для компании Россия. Тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники с женами и мужьями были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где

генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным планам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит на иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долл ниже, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена



каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Спустя несколько дней после беседы Ирина заявила, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации. Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа.

После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст ее по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты. Ирина обратилась к Джону с устной просьбой разрешить ей пользоваться телефонными линиями и факсовым аппаратом компании для того, чтобы иметь возможность общаться с рекрутинговыми агентствами и

потенциальными работодателями для скорейшего дальнейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине использовать эту возможность не только в последние две недели, но и после официального увольнения, если это будет необходимо.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не сможет произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе заехать в офис и решить все дела. Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство моральной вины за все произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис.

Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю, что ее очень утомило, но ей всегда нравился этап становления бизнеса. К тому же вчера, уже перед отъездом в Петербург, менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что очень доволен ее работой, и предложил серьезно подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Все эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент Светланы выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию.

Когда Светлана пришла утром в офис, у нее на столе лежало официальное письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

*В Адмиралтейский федеральный суд*

*г. Санкт-Петербурга*

*Истец: Соловьева Ирина Александровна*

*Ответчик: Компания В.Н & Р*

*Третье лицо: Директор компании В.Н & Р Пол Браун*

**ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ**

об изменении даты увольнения, оплате времени  
вынужденного прогула и возмещении морального вреда

Я работала в компании В.Н & Р с июня 2005 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 2007 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п. 1 ст. 33 ТК РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу. Согласно закону (ст. 99 ТК РФ) администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 2007 г. (расписка прилагается). Кроме того, из-за задержки выдачи мне трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки. Таким образом ответчиком были нарушены положения ст. 40-3 ТК РФ.

В соответствии со ст. 98 ТК РФ выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику от предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 2007 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства, я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания. На основании изложенного, в соответствии со ст. 40-2, 40-4, 98, 99 ТК, ст. 151, 1099, 1101 ГК РФ

Прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В.Н & Р и оплатить время вынужденного прогула.
2. Взыскать с компании В.Н & Р в качестве компенсации морального вреда 50 млн руб.

01 августа 2007 г.

Истец                      Соловьева И.А. (подпись)

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. В чем состоит вина отдела персонала в данном конфликте?
2. Каким образом отдел персонала мог предотвратить конфликт?
3. Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании? Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании В. N & P.

**Тема 18 «Основы делового этикета»***Контрольные вопросы и практические задания*

1. Понятие коммуникаций. Основные этапы ведения деловых переговоров.
2. Правила дипломатического этикета. Правила светского этикета.

*Ситуационная задача**Во власти амбиций*

В это солнечное утро начальник финансового отдела полиграфической фирмы «Ампир» Александр Викторович сидел в своем кабинете темнее тучи. Перед ним лежал листок, где в столбик карандашом он выписал фамилии всех работников отдела. Из шести должно остаться только трое, и один из этих трех — он.

Уже заканчивался первый квартал, а заказов почти не было. И виной тому успешная рекламная и ценовая политика конкурентов.

Конечно, перебои с клиентами случались и раньше, например, осенью 1998-го. Но «Ампир» всегда выкарабкивался, снова занимал устойчивое положение на полиграфическом рынке. Но не теперь, когда фирму возглавил молодой и амбициозный Вадим, сын Михаила Карловича, бывшего директора «Ампир». Вадим закончил один из тех коммерческих вузов, где для успешной сдачи сессии необходимо было не столько знание материала лекций, сколько присутствие в зачетке определенной денежной суммы. Вадим у Михаила Карловича единственный и к тому же поздний

ребенок, поэтому отец никогда не скупился. У Вадима всегда было все лучшее, и ему для этого ничего не нужно было делать.

Три года назад душным июльским вечером Михаил Карлович скончался от инфаркта. Это произошло на даче, поэтому «скорая» не смогла вовремя приехать. По завещанию отца к Вадиму перешел пусть не контрольный пакет, но довольно значительное количество акций — 35%.

На общем собрании акционеров Вадима избрали генеральным директором не только в память об отце. Большинству акционеров он показался деловым и энергичным, к тому же у него был диплом менеджера.

Несмотря на смену директора тот год был очень удачен для «Ампира». Для выполнения всех сыплющихся как из рога изобилия заказов, у типографии предприятия не хватало мощности. И в конце весны Вадим принял логичное, по его мнению, решение — расширить производство, то есть взять кредит, закупить оборудование и увеличить штат сотрудников. Он изложил свое предложение на общем собрании акционеров. И оно было принято большинством голосов.

Кто-то не хотел портить отношения с новым начальником, кто-то видел в этом возможность устроить на работу дочь или племянника, кому-то это просто показалось позитивной и перспективной идеей.

Но не Александру Викторовичу... Еще перед голосованием он высказал свои сомнения в разумности идеи Вадима. Он пояснил, что думать о глобальном расширении производства еще слишком рано, ведь в следующем году количество заказов может резко сократиться, и тогда новые машины будут простаивать, люди сидеть без работы, а фирма нести убытки. Он предложил разместить заказы, которые сейчас типография выполнить не может, в другие типографии. «Ампир» от этого ничего не потеряет, и ему не придется отказывать клиентам. Расширение производства разумно, когда большое количество заказов станет постоянным.

Совещание проходило в конце рабочего дня в пятницу, когда у всех собравшихся мысленно уже начались выходные. Александра Викторовича сочли занудой, задерживающим голосование, консерватором и параноиком. Амбиции Вадима удовлетворили.

Было оборудовано несколько новых цехов, а штат фирмы увеличился в полтора раза. Новыми работниками стали в основном сокурсники и друзья Вадима, а также родственники и знакомые сотрудников.

В следующем году количество заказов действительно уменьшилось, хотя и незначительно. Особой тревоги этот факт не вызвал. Вадим верил, что для беспокойства причин нет. Он был горд собой, ведь его предложение было принято, хотя один из крупных акционеров, влиятельный Александр Викторович, был против. Он чувствовал себя гениальным и успешным бизнесменом и уже представлял себя генеральным директором концерна с филиалами не только по всей России, но и в Европе.

Конкуренты «Ампира» в отличие от Вадима в облаках не витали. Они стали переманивать клиентов «Ампира», предлагая контракты на более выгодных условиях, делать скидки на большие заказы. Отдел же сбыта и маркетинга «Ампира» не старался привлекать новых клиентов, довольствуясь уже имеющимися.

И вот на третий год правления Вадима случилось так, что по различным причинам количество заказов по сравнению с двумя предыдущими годами сократилось вдвое. Техника простаивала, а рабочим не было возможности платить зарплату.

На собрании Вадим предложил сократить штат, то есть уволить 30-40% работников, продать простаивающее оборудование и сдать пустующие цеха в аренду. Ясно, что такое предложение вызвало беспокойство у всех работников, ведь сокращению подлежали не только недавно нанятые, но и некоторые люди, проработавшие в «Ампире» много лет. Все давно уже поняли, что Вадим был просто избалованным ребенком, а фирма отца стала очередной игрушкой в его руках.

Александр Викторович еще раз просмотрел список работников финансового отдела. Проверенные временем и перспективные, старательные и талантливые, опытные и молодые — никто из сотрудников не был достоин увольнения. Александр Викторович любил «Амфир» как собственное дитя и решил бороться за его благополучие. Но для этого нужно было каким-то образом избавиться от участия амбициозного Вадима в управлении предприятием.

*Вопросы к ситуационной задаче*

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные решения.
3. План действий.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. пособие. М: Бизнес школа, 2000. 264 с.
2. Модели и методы управления персоналом: учеб. / под ред. Е.Б. Моргунова М: Интел. Синтез, 2001. 464 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд.: учеб. М: Гардарики, 2002. 296 с. (гриф МО)
4. Управление организацией: учеб. / под ред. А.Г. Поршнева и др. 2-е изд. М: Инфра-М 2001. 669 с. (гриф МО)
5. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. С.И. Самыгина Ростов/н/Д Феникс, 2001. 511 с.
6. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М: Экзамен, 2004. 368 с. (гриф УМО)
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом (уч-к). М: изд. Дом Инфра-М, 2005. 304с.
8. Управление персоналом организации. Практикум 3-е изд., перед. и доп. М: изд. Дом Инфра-М , 2005. 636с.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом (уч-к). М: Инфра-М, 2005. 215 с.
10. Одегов Ю.Т. Управление персоналом в структурно-логических схемах М: Академ Проект, 2005. 1088с.
11. Маренков Н.Л., Косаренко Управление персоналом организации М: Академ Проект, 2005. 464с.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (уч.п) М: Юристъ 2003. 495с.
13. Управление персоналом/ П / р С.И. Семыгина (уч.п) Ростов на /Д. феникс 2001. 511с.
14. Шекшня С.В., Ермошкин Н.И., Стратегическое управление персоналом в эпохе Интернета (уч.практич.п) 6-е пер.изд. М: ЗАО Бизнес шк. Интел 2002. 536с.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом совр. организации. (уч. практич. п.) 3-е изд, пер.изд М: Бизнес Шк., 1998.344с.
16. Шипунов В.К. Основы управленч. деятельности: Упр. персоналом, Упр.псих. Кишкель Е.Н. Управ. на предприятии 2-е изд.перер.и доп. М: Высш. шк. 1999.304с. (гриф МО)



17.Егоршин А.П. Управление персоналом Н.Новгород: НИМБ 1997.-606с.

18.Кочеткова А.И.Психологич. основы современного управления персоналом М: Зерцало 1999.- 384с.

19. Управление персоналом организации (под.ред. А.Я. Кибанова) прак. м. М: Инфра- М, 1999.-512с.(Гриф МО), М. 2006г. М. 2001.

20. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация.(уч.п) М: Экзамен 2005.-416с. (Гриф УМО)

21. Орлов С.В. Человек и его потребности: (уч.п.) М.,2007.

22. Чаринцева В.А. Управление производительностью: (уч.п.) М., 2006.- 279с. ISBN 5 -85873-152-X

23. Практика управления трудовыми человеческими ресурсами. (уч-к) для ВУЗов-8-е изд. Армстронг М,- СПб.:Питер, 2005.- 831с.

ISBN 5 -88782-415-8

24.Контролинг как инструмент управления предприятием / под. ред. Г.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 279 с.

25. Платов, В.Я. Современные управленческие технологии ПЗ7 / - М.: Дело, 2006.- 84 с.

26. Резник, С.Д. Управление личной карьерой : учеб. пособие Р34 / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник ; под. общ. ред.Э.М. Короткова, С.Д. Резника. - М.: Логос, 2005. - 288 с.

27. Управление персоналом : уч-к / под ред. Т.Ю. База-У67рова. - 2-е изд. -М.: ЮНИТИ, 2007. - 560 с.

28. Анискин, Ю.П. Планирование и Контролинг: уч-к / Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2007.-280 с.

29. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие/ – М.: ОМЕГА – Л, 2008.-263 с.

30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом уч-к.М.: Инфра – М., 2005

31. Управление персоналом организации: уч-к/под ред. А.Я.Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2008.-638с.

32. Управление персоналом организации: практикум / под ред. А.Я.Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2008.-365с

33. Манн, Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью/ Р.Манн, Э.Майер.-М.: Финансы и статистика, 2006.- 304 с.

34. Андронова, А.К. Оперативный контроллинг: учеб. пособие/ А.К. Андронова.-М.: Дело и Сервис, 2006.-160 с.

35. Веснин В.Р. управление персоналом: уч-к/ В.Р. Веснин.-М.: Проспект,2009.-688с.

36. Музыченко В., Управление персоналом: уч-к/ В. Музыченко.-М.: Академия, 2006-528 с.

37. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / с. Иванова.-М.: Альпина Бизнес Букс,2007.-160с.

38. Агеев В.С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М., 1986.

39. Апенко Н.С. Об эффективности оценки персонала //Кадровик. 2005. № 1. С.91-95.

40. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих: Проблемы конкурсного отбора. М.: 1995.

41. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: 1995.

42.

Б

аркер А. Как еще лучше... управлять людьми /Пер. с англ. В. Кашникова. М.: Фаир-Пресс, 2002.

43. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М., 1998.

44. Бизюкова И.В. Кадры: Подбор и оценка. М., 1984.

45. Блази Д.Р., Круз Д.Л. Наемные работники – массовые собственники акционерных компаний. М., 1995.

46. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М., 1998.

47. Вагина Л.В., Нечипоренко В.С. Правовые основы системы управления персоналом государственной и муниципальной службы // Управление персоналом: Учебник / общ. ред. Турчинова А.И. М., 2002. С. 206-221.

48. Ванюхин В.Н. Испытание при приеме на работу //Справочник кадровика. 2004. №12. С.22-26.
49. Вдовенко Н.С. Аттестация, учитывающая интересы всех сторон //Справочник кадровика. 2004. С.106-109.
50. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001.
51. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М.: Т.Д. «Элит-2000», 2002.
52. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998.
53. Виханский О.Г., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Гардарика, 1996.
54. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положение об отделах и службах, должностные инструкции. М., 2000.
55. Генкин Б.Н. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 2000
56. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие / Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448 с.
57. Горбаткин Д.А., Дмитриев Д.А. Проблема выбора обучающей организации и образовательных программ //Кадровая служба и правление персоналом предприятия. 2005. № 3. С.80-86.
58. ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».
59. Государственная служба. Общие проблемы. Зарубежный опыт. Вып. I. М., 1994.
60. Государственная служба: организация, кадры, управление. М., 2001.
61. Государственные служащие. Аттестация и конкурс. Повышение квалификации. Исчисление стажа. Денежное содержание, премии, надбавки. Социальные гарантии и льготы. — М., 2000.
62. Государственный служащий: проблемы и перспективы. — М., 1992.

63. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
64. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 1997.
65. Дизель П.М., Раньян У.М.-К. Поведение человека в организации. — М., 1993.
66. Документы по оформлению трудовых отношений. М.: «Книга сервис», 2004.
67. Дридзе Т.М., Орлова Э.А. Основы социокультурного проектирования: Учебное пособие. М., 1995.
68. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. Воронеж, 1998.
69. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2000.
70. Зарубежный опыт управления: Подготовка кадров государственной службы: Проблемы России. — М., 1998.
71. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000.
72. Имидж государственной службы. — М., 1996.
73. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 1997.
74. Кадровое программирование: Содержание, организация, проблемы. М, 1993.
75. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М., 1995.
76. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37, с последующими изменениями.
77. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие. М., 1998.
78. Кочеткова А. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.
79. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. М., 2001.
80. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы. — М., 1997.
81. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы. М., 1997.

82. Круден Герберт Дж., Шерман Артур У. Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. VIII. Управление персоналом в будущем / Пер. с англ. М., 2000.

83. Лукьяненко А.Е. Персонал государственного аппарата: проблемы управления и стабилизации. М., 1997.

84. Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. М., 2001.

85. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. М., 2001.

86. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. М., 2001.

87. Малиновская Н.М., Малиновский П.В. Профессиональный профиль менеджера по персоналу: этическое измерение // Управление персоналом: Учебник для вуза. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М., 2001. С. 45-60.

88. Малиновский П.В. Генезис профессиональной культуры кадрового менеджмента // Управление персоналом: Учебник для вуза / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М., 2001. С. 7-23.

89. Малиновский П.В. Эволюция кадрового менеджмента // Управление персоналом: Учебник для вуза / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М., 2001. С. 24-44.

90. Маслов Е.В. Управление персоналом. Новосибирск, 1998.

91. Межидова П. С. Регулирование кадровых процессов в государственной службе: Социологический анализ. М., 2001.

92. Мельников В.П. Исторический опыт управления персоналом государственной службы России // Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. Турчинова А.И. М., 2002. С.182-205.

93. Мескон М., Альберт М., Хедоури А. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995

94. Мешан М. Работа с персоналом: введение в должность. - СПб.: Питер, 2002.

95. Митрофанова В.В. Табель учета рабочего времени //Справочник кадровика. 2004. № 11. С.63-69.

96. Митрофанова В.В. Штатное расписание //Справочник кадровика. 2004. № 12. С. 61-72.
97. Молл Е. Планирование своей карьеры руководителя //Вопр. психологии. 1998. № 3.
98. Молл Е. Управленческая карьера в России //Проблемы теории и практики управления. 1996, №6.
99. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. М., 1999.
100. Ньюстром Дж.В, Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
101. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 2001
102. Основы управления персоналом /Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 1996.
103. Основы эффективного управления: Кадры и делопроизводство. — М., 2000.
104. Поляков В.А. Технология карьеры. — М., 1995.
105. Пономаренко Б.Т. Профессиональное образование: Опыт, противоречия и тенденции реформирования. — М., 1995.
106. Пронников В.А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
107. Пызин В. А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления: Политическая профессиология. М., 1999.
108. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов н/Д: РКИ, 1997.
109. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом. 1997. №10.
110. Романов В.Л. Прохождение государственной службы: Карьерная стратегия и служебная тактика: Лекции. — М., 1997.
111. Санкина Л.В. Порядок оформления документов. Требования нового стандарта // Справочник кадровика. 2004. № 7. С.53-64.
112. Санкина Л.В. Правила составления и оформления должностной инструкции // Справочник кадровика. 2003. С.51-56.
113. Сидорова В.Н. Памятка кадровика: Трудовой кодекс РФ и практика его применения. СПб.: Питер, 2004.

114. Скриптунова Е.А., Сурков О.В. Бюджетирование и планирование в работе службы персонала // Справочник кадровика. 2004. №11. С.114-116.

115. Служебная карьера / Под общ. ред. Е. В. Охотского. — М., 1998.

116. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2001.

117. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000.

118. Справочник директора предприятия. М.: ИНФОРМ-М, 1998.

119. Становление системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления // Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. — М., 1997.

120. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.

121. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992.

122. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. СПб, 1997.

123. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1999.

124. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М., 1995.

125. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. — М., 1998.

126. Управление организацией: Учебник /Под ред. А. Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М., 1999.

127. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков. М., 1997.

128. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под научной ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.

129. Управление персоналом государственной службы: Учебно-метод. пособие. М., 1997.

130. Управление персоналом организации: Учебник /под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2001.

131. Урюпова Е.А., Самуйлова Л.Э. Формирование базы данных кандидатов на вакантные должности с помощью «Анкеты соискателя» // Справочник кадровика. 2004. № 3. С. 97-108.

132. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000.

133. Уткина М.А. Как организовать систему оценки персонала // Справочник кадровика. 2004. № 8. С.103-106.

134. Учебно-методические материалы по переподготовке и повышению квалификации государственных служащих. — М., 1996.

135. Ушаков А. Российский кадровик: тайны карьеры. М., 1998.

136. Федеральная государственная служба: Кадровый состав, его профессиональное и должностное развитие: Уч.-метод. пособие. — М., 1997.

137. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

138. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. М. 2001.

139. Шабанова Г. П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. СПб., 2001.

140. Шарова А.П. Коллективный договор: разработка, заключение, содержание // Справочник кадровика. 2004. № 11. С. 28-34; № 12. С. 27-30.

141. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М., 1993.

142. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1998.

143. Шепель В.М. Человеческая компетентность менеджера: Управленческая антропология. М., 1999.

144. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие. М., 2000.

145. Шкатулло В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма, 1998.



**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение А****Тестовый материал задания (по вариантам)  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»****Вариант 1**

1. Трудовые ресурсы делятся на
  - а) экономически активное и экономически не активное население
  - б) занятых и безработных
  - в) экономическое и неэкономическое население
  - г) свободную и занятую рабочую силу
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
2. Экономически активное население – это
  - а) та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы
  - б) та часть населения, которая обеспечивает предложение своего труда для производства товаров и оказания услуг
  - в) лица, которые занимаются поиском работы
  - г) лица, которые выполняют работу, приносящую доход
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
3. Экономически не активное население – это
  - а) лица, которые выполняют работу, приносящую доход
  - б) та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы
  - в) лица, которые занимаются поиском работы
  - г) та часть населения, которая обеспечивает предложение своего труда для производства товаров и оказания услуг
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
4. К занятым в составе экономически активного населения относятся
  - а) лица, которые выполняли работу по найму, приносящую доход

б) лица, которые временно отсутствовали на работе из-за болезни

в) лица, которые выполняли работу без оплаты на семейном предприятии

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

5. Занятыми не считаются

а) лица, которые временно отсутствовали на работе из-за болезни

б) лица, которые выполняли работу без оплаты на семейном предприятии

в) учащиеся и студенты, работающие на сельскохозяйственных работах

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

6. Какого вида занятости не существует

а) структурная занятость

б) полная занятость

в) эффективная занятость

г) рациональная занятость

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

7. Продолжительность застойной безработицы

а) до 4 месяцев

б) 4 – 8 месяцев

в) 8 – 18 месяцев

г) более 18 месяцев

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

8. Естественный уровень безработицы равен ... величин фрикционной и структурной безработицы

а) сумме

б) разности

в) произведению

г) отношению

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

9. Рынок труда – это
- а) система общественных отношений, связанных с наймом и предложением труда, то есть с его куплей-продажей
  - б) экономическое пространство, то есть сфера труда, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы специфического товара – труда
  - в) механизм, который обеспечивает согласование цены и условий труда между работодателями и наемными работниками
  - г) все ответы верны
  - д) нет правильного ответа
10. Рынок труда может быть
- а) полным и неполным
  - б) открытым и скрытым
  - в) простым и сложным
  - г) правовым и внеправовым
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
11. Разделение работников и рабочих мест на устойчивые замкнутые сектора, которые ограничивают мобильность рабочей силы своими границами – это
- а) конъюнктура рынка труда
  - б) инфраструктура рынка труда
  - в) сегментация рынка труда
  - г) все ответы верны
  - д) нет правильного ответа
12. Соотношение спроса и предложения, определяющее ставки заработной платы на конкретные виды труда и уровень занятости населения – это
- а) конъюнктура рынка труда
  - б) инфраструктура рынка труда
  - в) сегментация рынка труда
  - г) все ответы верны
  - д) нет правильного ответа
13. Комплекс мер социально-экономического, производственного и юридического характера для быстрого приспособления деятельности организаций к изменяющимся условиям хозяйствования – это

- а) внешний рынок труда
- б) дуальный рынок труда
- в) профессиональный рынок труда
- г) гибкий рынок труда
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

14. Международная организация труда (МОТ) – это

- а) односторонняя организация, в которой представлены работники в процессе принятия решений
- б) двусторонняя организация, в которой представлены работники и работодатели с равными правами в процессе принятия решений
- в) трехсторонняя организация, в которой представлены работники, работодатели, государственные органы с равными правами в процессе принятия решений
- г) все ответы верны
- д) нет правильного ответа

15. В профсоюзном движении России сейчас выделяются следующие организационные объединения

- а) социальные, трудовые, локальные профсоюзы
- б) традиционные, трудовые, альтернативные профсоюзы
- в) альтернативные, социальные, локальные профсоюзы
- г) традиционные, альтернативные, локальные профсоюзы
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

## Вариант 2

1. К экономически активному населению не относятся

- а) безработные в поисках работы
- б) работающие на семейном предприятии без получения зарплаты
- в) пенсионеры
- г) студенты на с/х работах
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

2. К видам занятости не относится

- а) полная
- б) частичная
- в) сезонная
- г) гибкая
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

3. Вид самой неблагоприятной безработицы

- а) структурная
- б) скрытая
- в) фрикционная
- г) циклическая
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

4. Уровень занятости - это отношение

- а) числа занятых к экономически активному населению
- б) экономически активного населения к общему числу населения
- в) числа занятых к сумме фрикционной и структурной безработице
- г) все ответы верны
- д) нет правильного ответа

5. Исходным показателем занятости в международной статистике является

- а) структура занятости
- б) естественная безработица
- в) пропорция распределения трудовых ресурсов по характеру их участия в общественно-полезной деятельности
- г) уровень экономической активности населения
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

6. Период длительной безработицы составляет

- а) свыше 6 месяцев
- б) от 8 до 18 месяцев
- в) свыше 12 месяцев
- г) свыше 18 месяцев
- д) все ответы верны

- е) нет правильного ответа
7. В соответствии с законом Оукена, увеличение объема производства сокращает уровень безработицы на
- а) 1%
  - б) 2%
  - в) 3%
  - г) 4%
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
8. Уровень естественной безработицы составляет
- а) 1%-2%
  - б) 2%-4%
  - в) 4%-6%
  - г) 8%-10%
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
9. Элементом рынка труда не является
- а) законодательство о труде
  - б) спрос на труд
  - в) инфраструктура рынка
  - г) антимонопольный комитет
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
10. Что не является характеристикой первичного рынка труда?
- а) большая текучесть кадров
  - б) прогрессивные технологии
  - в) высокий уровень зарплаты
  - г) возможность профессионального продвижения
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
11. Какой рынок охватывает все трудоспособное население, представленное на рынке труда?
- а) открытый
  - б) внутренний
  - в) внешний
  - г) гибкий

- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

12. К профсоюзам демократической ориентации относят

- а) традиционные
- б) альтернативные
- в) локальные
- г) профсоюзы негосударственного сектора
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

13. Центральным органом по обеспечению единой государственной политики в области труда является

- а) Министерство юстиции
- б) Объединение профсоюзов РФ
- в) Международная организация труда
- г) Министерство труда и социального развития
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

14. К задачам центрального органа по обеспечению единой государственной политики в области труда не относится

- а) разработка основных направлений социальной политики Правительства
- б) формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений
- в) повышение квалификации кадров учреждений и организаций
- г) выработка политики в социально-трудовой сфере
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

15. Какая проблема не входит в круг решаемых государственной системой управления трудовыми ресурсами?

- а) мотивация и оплата труда
- б) регулирование пенсионных выплат
- в) организация и нормирование труда
- г) охрана и условия труда
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа



**Вариант 3**

1. Часть населения страны или региона, обладающая физическими или интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага или оказывать услуги, -

- а) пенсионеры
- б) дети
- в) трудовые ресурсы
- г) безработные
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

2. Экономически активное население включает

- а) занятых
- б) учащихся
- в) отчаявшихся найти работу
- г) безработных
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

3. Доля численности экономических систем населения в общей численности населения –

- а) уровень физической активности
- б) уровень экономической активности
- в) экономический потенциал населения
- г) уровень социальной активности
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

4. К видам безработицы относятся

- а) открытая
- б) фрикционная
- в) скрытая
- г) функциональная
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

5. Длительной считается безработица

- а) более 18 месяцев
- б) более 20 месяцев

- в) 4-8 месяцев
- г) 8-18 месяцев
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

6. Закон Оукена: каждые ..., на которые реальный объем производства превышает свой естественный уровень, сокращают уровень безработицы.

- а) 15%
- б) 1%
- в) 5%
- г) 2%
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

7. К сегментам рынка труда относятся

- а) открытый, закрытый рынок
- б) первичный, вторичный рынок
- в) внутренний, внешний рынок
- г) гибкий, негибкий рынок
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

8. К основным задачам государственной системы управления трудовыми ресурсами относятся

- а) систематизация
- б) контроль
- в) регулирование
- г) учет
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

9. Государственная система управления трудовыми ресурсами состоит из следующих органов –

- а) законодательные
- б) кооперативы
- в) профсоюзы
- г) судебные
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

10. К видам занятости относят

- а) эффективную
- б) пассивную
- в) полную
- г) непродуктивную
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

11. Уровень занятости населения можно рассчитать

- а) как долю безработных в общей численности населения
- б) как долю занятых минус доля безработных в экономически активном населении
- в) как долю безработных в общей численности населения на долю занятых в экономически активном населении
- г) как долю занятых в общей численности населения
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

12. Половозрастные группы, объединенные по характеру их участия в общественно-полезной деятельности, – это

- а) социально-экономические группы
- б) социально-демографические группы
- в) политические группы
- г) студенческие группы
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

13. Система общественных отношений, связанных с наймом и спросом труда – это

- а) рынок труда
- б) трудовые ресурсы
- в) безработица
- г) активные группы населения
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

14. Рынок, для которого характерны стабильный уровень занятости, возможность профессионального продвижения, система управления – это

- а) открытый рынок

- б) гибкий рынок
- в) первичный рынок
- г) скрытый рынок
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

#### Вариант 4

1. К какой стадии процедуры подбора относится подготовка должностных инструкций и перечня требований кандидата, принятие решения об условиях занятости?

- а) привлечение кандидата
- б) определение требований
- в) отбор кандидатов
- г) нет правильного ответа
- д) все ответы верны

2. К какой стадии процедуры подбора относится обзор и оценка внутренних и внешних источников поиска претендентов на должности?

- а) привлечение кандидата
- б) определение требований
- в) отбор кандидатов
- г) нет правильного ответа
- д) все ответы верны

3. К какой стадии процедуры подбора относится тщательный анализ анкет, проведение собеседований, оценка кандидатов, подготовка трудового договора?

- а) привлечение кандидата
- б) определение требований
- в) отбор кандидатов
- г) нет правильного ответа
- д) все ответы верны

4. Должностная инструкция включает в себя:

- а) общая цель работы
- б) основные виды деятельности
- в) условия работы
- г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

5. То, что необходимо работнику знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности и навыки – это:

а) особые требования

б) компетенция

в) квалификация и дополнительное обучение

г) профессиональный опыт

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

6. Рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная профессиональная подготовка, которую кандидат должен иметь – это:

а) требования, связанные со спецификой работы

б) компетенция

в) квалификация и дополнительное обучение

г) профессиональный опыт

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

7. Достижения в конкретных сферах деятельности - это:

а) требования, связанные со спецификой работы

б) компетенция

в) квалификация и дополнительное обучение

г) профессиональный опыт

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

8. Достижения и виды деятельности, которые будут предполагать успех в будущем, – это

а) требования, связанные со спецификой работы

б) компетенция

в) квалификация и дополнительное обучение

г) профессиональный опыт

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

9. Массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию, предполагающее системный подход к реализации

нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала, – это:

- а) подбор и расстановка персонала
- б) отбор персонала
- в) набор персонала
- г) наем персонала
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

10. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на должность среди общего числа людей – это

- а) подбор и расстановка персонала
- б) отбор персонала
- в) набор персонала
- г) наем персонала
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

11. Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, рабочим местам в соответствии принятой в организации системой разделения и кооперации труда - это

- а) подбор и расстановка персонала
- б) отбор персонала
- в) набор персонала
- г) наем персонала
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

12. Принципы расстановки кадров не включают в себя

- а) принцип соответствия
- б) принцип перспективности
- в) принцип сменяемости
- г) принцип последовательности
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

13. Подбор и расстановка кадров не предусматривает

- а) обеспечение достойных условий и оплаты труда
- б) поиск кандидатов на вакантные должности

- в) планирование служебной карьеры
- г) планомерное передвижение кадров
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

14. Цель рациональной расстановки кадров – это

- а) решение проблемы оптимального размещения персонала
- б) слаженная деятельность коллектива
- в) распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями выполненной им работе является минимальным без чрезмерной и недостаточной загруженности

- г) правильного ответа нет
- д) все ответы верны

15. Данный метод применяется при аналитическом отборе предъявляемых требований и качеств работников и позволяет сравнивать их друг с другом

- а) психологический метод
- б) отборочный тест
- в) метод аквариума
- г) профильный метод
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

### Вариант 5

1. Должностная инструкция включает

- а) общую цель работы
- б) условия работы
- в) решаемые задачи
- г) все ответы верны
- д) нет правильного ответа

2. К стадиям процесса подбора относят

- а) определение требований
- б) привлечение кандидатов
- в) отбор кандидатов
- г) все ответы верны
- д) нет правильного ответа

3. Массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию – это:

- а) наем персонала;
- б) набор персонала;
- в) отбор персонала;
- г) расстановка персонала
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

4. Комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кандидатов, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу – это:

- а) наем персонала
- б) набор персонала
- в) отбор персонала
- г) расстановка персонала
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

5. К методам отбора персонала не относят

- а) анкетирование
- б) собеседование
- в) тестирование
- г) нет правильного ответа
- д) все ответы верны

6. Цель ... – осуществить первоначальный отбор и сортировку претендентов

- а) собеседование
- б) тестирование
- в) анкетирование
- г) интервьюирование
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

7. Метод «аквариума» проводится

а) в специальном помещении, где в центре располагаются эксперты, а по периметру – претенденты

б) в специальном помещении, где в центре располагаются претенденты, а по периметру – эксперты

в) в форме дискуссии между экспертами и претендентами



г) в форме тестирования претендентов

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

8. Дисциплинарное собеседование касается вопросов, связанных с

а) профессиональной деятельностью

б) условиями работы

в) условиями и режимом работы

г) режимом работы

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

9. Цель объявления –

а) привлечь внимание потенциальных кандидатов

б) создать условия для профессионального роста каждого работника

в) распределить работников по рабочим местам

г) сформировать активно действующий трудовой коллектив

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

10. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или работника – это

а) отбор кандидатов

б) наем кандидатов

в) подбор персонала

г) деловая оценка персонала

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

11. Одним из принципов расстановки кадров является

а) принцип соответствия

б) принцип гибкости

в) принцип равномерности

г) принцип ответственности

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

12. Решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы является

- а) основным методом подбора и расстановки кадров
- б) основным принципом подбора и расстановки кадров
- в) основной задачей подбора и расстановки кадров
- г) основной целью подбора и расстановки кадров
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

13. ... применяется при аналитическом отборе предъявляемых требований и качеств работника и позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом

- а) аналитический метод
- б) метод «аквариума»
- в) профильный метод
- г) метод анкетирования
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

14. Основой профильного метода является

- а) каталог характеристик
- б) личные дела сотрудников
- в) кадровая политика организации
- г) трудовой кодекс
- д) все ответы верны
- е) нет правильного ответа

15. Важным условием формирования трудового коллектива является

- а) соблюдение соотношения опытных и молодых работников
- б) сравнение требований и качеств работников
- в) распределение работников по рабочим местам
- г) нет правильного ответа
- д) все ответы верны

### **Вариант 6**

1. Процедура подбора персонала включает

- а) определение требований
- б) привлечение кандидатов
- в) отбор кандидатов
- д) все ответы верны

- е) нет правильного ответа
- 2. Определение требований включает
  - а) принятие решений об условиях занятости
  - б) подготовку должностных инструкций
  - в) перечень требований к кандидату
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
- 3. Отбор кандидатов включает
  - а) размещение объявлений о наборе
  - б) обращение к агентствам и консультантам
  - в) анализ анкет
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
- 4. На какой стадии необходимо определить количество и категории работников?
  - а) определение требований
  - б) привлечение кандидатов
  - в) отбор кандидатов
  - д) все ответы верны
  - е) нет правильного ответа
- 5. Профессиональная компетенция должна быть
  - а) желательной
  - б) обязательной
  - в) поведенческой
  - г) нет правильного ответа
  - д) все ответы верны
- 6. Набор персонала – это
  - а) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
  - б) комплекс организационных мероприятий, включающий оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу
  - в) массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию
  - г) все ответы верны
  - д) нет правильного ответа
- 7. Наем персонала – это

а) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

б) комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров

в) комплекс организационных мероприятий, включающий оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

8. Источники привлечения кандидатов

а) анкетирование

б) собеседование

в) объявления

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

9. Привлечение сторонних ресурсов включает

а) обращение к агентствам

б) объявления

в) поиск через Internet

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

10. Принципы расстановки кадров

а) соответствия

б) перспективности

в) сменяемости

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

11. Принцип соответствия означает

а) установление возрастного ценза для различных категорий должностей

б) определение продолжительности периода работы в одной должности

в) возможность изменения профессии

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

12. Профильный метод

а) применяется при аналитическом отборе предъявляемых требований и качеств работника

б) позволяет сравнивать работников друг с другом

в) основан на требованиях, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

13. Привлечение сторонних ресурсов включает

а) обращение к агентствам

б) обращение к знакомым

в) привлечение выпускников учреждений общего и профессионального образования

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

14. Методы отбора персонала

а) анкетирование

б) метод аквариума

в) отборочный тест

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

15. Планирование служебной карьеры включает

а) оценку потенциала и индивидуального вклада работника

б) оценку возраста работника

в) наличие вакантных рабочих мест

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

### Вариант 7

1. Процедура подбора персонала включает следующие стадии:

а) определение требований, привлечение кандидатов, отбор кандидатов

б) определение требований, подготовка должностных инструкций, анкетирование

в) собеседование, проведение опросов, привлечение кандидатов

г) подписание трудового договора, введение в должность, адаптация сотрудника

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

2. Должностная инструкция включает:

а) перечень требований к кандидату

б) основные виды деятельности или решаемые задачи, условия работы

в) корпоративную культуру организации

г) миссию и цели организации

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

3. Профиль личности определяет

а) подчинение и общую цель работы

б) миссию и цели организации

в) основные требования к психологическим характеристикам личности

г) компетенцию, квалификацию и профессиональный опыт сотрудника

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

4. Компетенция – это

а) достижения в конкретных сферах деятельности

б) рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная подготовка, которую кандидат должен иметь

в) командировки, работа в вечернее время, выходные и праздники, графики работы

г) то, что необходимо работнику знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности и навыки

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

5. Квалификация и дополнительное обучение — это:

а) достижения в конкретных сферах деятельности

б) рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная подготовка, которую кандидат должен иметь

в) командировки, работа в вечернее время, выходные и праздники, графики работы

г) то, что необходимо работнику знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности и навыки

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

6. Профессиональный опыт – это

а) достижения и виды деятельности, которые будут предполагать успех в будущем

б) рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная подготовка, которую кандидат должен иметь

в) командировки, работа в вечернее время, выходные и праздники, графики работы

г) то, что необходимо работнику знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности и навыки

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

7. Набор персонала – это

а) действия, направленные на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации

б) массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию

в) комплекс организационных мероприятий, включающий отбор кадров и прием сотрудников на работу

г) проведение анкетирования и собеседования

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

8. Деловая оценка персонала – это:

а) действия, направленные на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации

б) массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию

в) достижения и виды деятельности, которые будут предполагать успех в будущем

г) процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

9. Методами отбора персонала являются:

а) отборочный тест

б) анкетирование, собеседование

в) интервьюирование, метод аквариума

г) все ответы верны

д) нет правильного ответа

10. Принципами расстановки кадров являются:

а) принцип перспективности, подчинения, синергии

б) принцип соответствия, карьерного роста, постоянства

в) принцип соответствия, перспективности и сменяемости

г) принцип подчинения, постоянства, соответствия миссии

организации

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

11. Принцип соответствия означает

а) соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей

б) установление возрастного ценза для различных категорий должностей

в) соответствие стратегических целей миссии организации

г) соответствие количества персонала потребностям

организации

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

12. При аналитическом отборе предъявляемых требований и качеств работников применяют

а) анкетирование

б) метод аквариума

в) профильный метод

г) квалификационное тестирование

д) все ответы верны



е) нет правильного ответа

13. Эффект сочетания профессиональных, деловых и личностных качеств каждого члена коллектива называется:

а) психологической совместимостью

б) эффектом синергии

в) дисциплинированностью

г) нет правильного ответа

д) все ответы верны

14. Основу профильного метода составляет

а) рациональная расстановка кадров

б) каталог характеристик-требований

в) должностные инструкции

г) организационная структура предприятия

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

15. Основная задача подбора и расстановки персонала:

а) действия, направленные на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации

б) обеспечение достойных условий и оплаты труда

в) оптимальное размещение персонала в зависимости от требований выполняемой работы

г) соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей

д) все ответы верны

е) нет правильного ответа

## **Приложение Б**

### **Темы аналитических работ** **(тематика сообщений, докладов, рефератов)** **по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм.
2. Рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.
3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
4. Нормативно-правовая регламентация деятельности кадровых служб органов государственной (муниципальной) власти.
5. Управление наймом персонала государственных (муниципальных) органов.
6. Конкурс как технология привлечения персонала.
7. Становление и развитие рекрутинга в России.
8. Деятельность рекрутинговых агентств г. Тюмени.
9. Деятельность центров оценки персонала.
10. Оценка кандидатов при приеме на работу.
11. Особенности оценки деятельности менеджеров.
12. Оценка результатов деятельности персонала организации.
13. Аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности персонала организации.
14. Аттестация персонала государственных (муниципальных) органов.
15. Профессиональная карьера: планирование и организация.
16. Управление деловой карьерой.
17. Управление мотивацией трудовой деятельности.
18. Мотивация и стимулирование персонала государственных и муниципальных органов управления.
19. Система оплаты труда и компенсаций на российских предприятиях среднего и малого бизнеса.
20. Социальный пакет в практике российских и зарубежных компаний.
21. Разработка программы адаптации персонала.

22. Развитие персонала как инструмент управления организацией.
23. Управление увольнением персонала.
24. Затраты организации на персонал и их анализ.
25. Оценка эффективности работы служб управления персоналом.
26. Кадровый аудит.
27. Особенности управления персоналом в органах государственного и муниципального управления.
28. Особенности управления персоналом в государственном секторе экономики.
29. Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе.
30. Специфика российского подхода к управлению персоналом.
31. Современные проблемы практики управления персоналом в России.
32. Сравнительный анализ практики управления персоналом европейских, американских и японских компаний.
33. Сравнительный анализ опыта европейских, американских и японских компаний по формированию персонала государственной службы.
34. Система развития и обучения персонала государственной службы и муниципального управления: проблемы и перспективы.
35. Современные технологии работы с резервом.
36. Оценка персонала в органах государственной власти и муниципального управления.
37. Применение систем вознаграждений персонала: опыт, проблемы, перспективы.
38. Адаптация госслужащего в системе органов государственной и/или муниципальной власти.
39. Анализ методов подбора и расстановки кадров администрации муниципальных образований.
40. Анализ кадрового потенциала организации.
41. Аттестация персонала: социально-психологические проблемы.

42. Государственная (муниципальная) кадровая политика и механизмы ее реализации.

43. Зарубежный опыт управления персоналом государственной и муниципальной службы

44. Организационно-кадровый аудит государственной службы.

45. Особенности кадровой политики субъектов управления

46. Особенности управления персоналом на муниципальном уровне.

47. Персонал организации: основные характеристики.

48. Планирование и развитие карьеры в системе государственных и / или муниципальных органов власти.

49. Проблемы мониторинга персонала в системе органов государственной и / или муниципальной власти.

50. Проблемы адаптации зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.

51. Проблемы профессионального отбора и приема на государственную службу.

52. Проблемы формирования кадрового потенциала органов муниципального самоуправления.

53. Профессиональная подготовка кадров как технология развития кадрового потенциала государственной службы.

54. Разработка и реализация системы обучения персонала.

55. Система обучения и повышения квалификации государственных и / или муниципальных служащих.

56. Система управления персоналом в органах государственного управления.