

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 04.02.2021 14:23:56
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра экономической безопасности и налогообложения

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
«25» 02 2021 г.



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Методические указания к подготовке и проведению
практических занятий для студентов специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»
всех форм обучения

Курск 2021

УДК 336

Составитель С.А. Маркина, И.Н. Родионова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Л.В. Афанасьева*

Управление человеческими ресурсами в системе экономической безопасности: методические указания к подготовке и проведению практических занятий для студентов специальности 38.05.01 Экономическая безопасность всех форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. С.А. Маркина. - Курск, 2021. - 35 с.

Методические указания соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность. Содержат задания для практических занятий: тесты, практические задания, кейс-задачи, деловые игры, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 Экономическая безопасность всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. ____ . Уч.-изд. л. ____ . Тираж экз. Заказ. Бесплатно. *ЛМГ*

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ.....	4
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	5
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	34

ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность и на основании учебного плана направления подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность в результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами в системе экономической безопасности» обучающиеся должны обладать следующими компетенциями:

ПК-19: способностью применять при решении профессиональных задач психологические методы, средства и приемы;

ПК-42: способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1: Место и роль управления человеческими ресурсами в системе экономической безопасности

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Главной целью обеспечения безопасности человеческих ресурсов организации является:

- а) создание основы и перспектив роста потенциала человеческих ресурсов организации, вне зависимости от объективных и субъективных угрожаяющих факторов (негативных воздействий, факторов риска);
- б) решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства;
- в) развитие индивидуальных способностей и повышение классификации персонала организации;
- г) создания и внедрения более совершенных средств и методов, которые, в свою очередь, направлены на рациональное использование человеческих ресурсов.

2. Какие факторы влияют на политику обеспечения безопасности человеческих ресурсов:

- а) рынок труда;
- б) стратегия управления человеческими ресурсами;
- в) сфера бизнеса организации;
- г) время работы организации на рынке;
- д) структура персонала?

3. Политика обеспечения безопасности человеческих ресурсов включает:

- а) стратегию управления персоналом;
- б) управление информацией о сотрудниках;
- в) обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников;
- г) нормы выработки;
- д) социальное обеспечение сотрудников.

4. Концепция безопасности человеческих ресурсов утверждает, что лучшим способом достижения безопасности на организационном уровне является:

- а) обратная связь с сотрудниками организации;
- б) обеспечение безопасности персонала;
- в) содействие уволенным работникам;

- г) обеспечение экономической безопасности;
- д) признание результатов работы.

5. Угрозы безопасности человеческих ресурсов на организационном уровне можно разделить:

- а) на информационные и экономические;
- б) на корпоративные и индивидуальные;
- в) на положительные и отрицательные;
- г) на организационные и мониторинговые;
- д) на внешние и внутренние.

6. Риски по обеспечению безопасности человеческих ресурсов могут быть связаны:

- а) с законодательными ограничениями;
- б) с неудовлетворенностью сотрудника отношениями с руководителем, коллегами по работе;
- в) с низкой квалификацией сотрудников;
- г) со слишком высокой квалификацией сотрудников для занимаемых должностей;
- д) с финансовыми показателями деятельности организации.

7. На этот фактор кадровой безопасности в организации влияет комплекс мер по установлению позитивных отношений сотрудников к работодателю:

- а) карьера;
- б) найм;
- в) оценка;
- г) лояльность;
- д) контроль.

8. К внутренним кадровым угрозам относится:

- а) уход квалифицированных сотрудников;
- б) попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- в) ошибки в планировании и подборе, расстановке персонала;
- г) сотрудники ориентированы на соблюдение интересов подразделения;
- д) сотрудники ориентированы на решение внутренних тактических задач.

9. К внешним кадровым угрозам относится:

- а) лучшая система мотивации у конкурентов;
- б) попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- в) ошибки в планировании и подборе, расстановке персонала;

- г) сотрудники ориентированы на соблюдение интересов подразделения;
- д) несоответствующая квалификация сотрудников.

10. Этот вид экономической безопасности является процессом предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом:

- а) финансовая безопасность;
- б) кадровая безопасность;
- в) охрана безопасности труда;
- г) правовая безопасность;
- д) информационная безопасность.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На основе официальных статистических данных проанализируйте угрозы и риски управления человеческими ресурсами в Российской Федерации и Курской области.

ТЕМА 2: Персонал организации как объект управления

Деловая игра «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель игры: изучение задач формирования системы управления персоналом, знакомство с основными элементами технологии управления персоналом.

Ситуация 1. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Методические указания: Формирование целей и функций - важнейшие задачи системы менеджмента персонала организации. В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой структуры, в том числе службы менеджмента персонала, начинается с определения миссии и стратегической цели организации и вытекающих из них прикладных задач.

Целеполагание - один из методов формирования системы управления организацией.

Чем более конкретно и детально будут сформулированы цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями.

Система целей для менеджмента персонала включает две группы целей. С одной стороны, важно получить ответ на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они ожидают в результате работы в данной организации; с другой стороны, эта же система включает цели, которые ставит перед собой администрация, используя в качестве их достижения персонал организации. Эффективность менеджмента персонала зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Основным методическим подходом построения любой системы управления, в том числе и системы менеджмента персонала, считается структуризация целей. Графически этот процесс может быть представлен построением «дерева» целей, к примеру, по факторному признаку декомпозиции. Чем больше уровней представлено в «дереве» целей, тем более конкретными и охватывающими многие области менеджмента персонала являются формулировки целей.

Задача разработчиков «дерева» целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

Исходные данные: Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений второй год. Это - самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчиков, а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде «сопровождения» проданного оборудования, технологий. Свою деятельность РПФ осуществляет на основе прямых договоров с заказчиками. Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Схема организационной структуры фирмы приведена на рисунке:



Рис. 1. Схема организационной структуры фирмы

После второго года работы заметно увеличилась доля фирмы на рынке. Для укрепления занятых позиций руководство фирмы приняло решение расширить комплекс предоставляемых услуг. В частности, дополнительные услуги, которые может предложить РПФ: обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании, консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

Фирма учитывает, что в будущем не только появится дополнительная потребность в персонале, но и потребуются передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все внутрифирменные изменения.

Для реализации намеченных действий была сформулирована следующая основная общая цель фирмы (миссия): «Мы - эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий выбор услуг». На основании миссии была сформулирована главная цель по управлению персоналом - обеспечить фирму необходимым персоналом,

поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели (буква «н» в скобках означает, что данная цель является новой для данной системы) представлена следующим образом:

1) внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда,

взаимоотношения с государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);

2) (н) установление контактов с республиканскими профсоюзами, подготовка предложений руководству фирмы о действиях, направленных на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов с учетом заключенных тарифных соглашений;

3) изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров;

4) (н) разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу, составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций;

5) (н) профессиональный кадровый рейтинг с учетом данных планирования в области внешней и внутренней занятости;

6) проектирование рабочих мест с учетом законодательных требований к эргономике и эстетике;

7) внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в

управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.);

8) разработка мер по увеличению денежных доходов, расширению спектра социальных благ для повышения мотивации сотрудников;

9) создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы;

10) (н) повышение гибкости системы начисления надбавок;

11) разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения, с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации;

12) разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала;

13) удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала;

14) (н) организация страхования жизни и здоровья персонала;

15) (н) поддержание благоприятного микроклимата в группах за счет рациональной структуры;

16) обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников;

17) выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии;

18) повышение квалификации кадров;

19) актуализация профессиональных знаний;

20) (н) организация профессионального и социального обучения;

21) (н) аттестация рабочих мест и должностей.

Постановка задачи: Расположите составляющие главной цели по управлению персоналом в виде многоуровневого «дерева» целей. Обратите внимание на то, что среди них есть как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персо-

налом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Ситуация 2. «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Описание ситуации и постановка задачи: Создается новая коммерческая организация.

В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения:

юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лаборатории социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания: Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде табл.1, с левой стороны которой по вертикали указываются функции отдела управления персоналом, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления.

На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Таблица 1

**Схема функциональных взаимосвязей отдела менеджмента персонала
с другими подразделениями организации**

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения*										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Подбор и расстановка кадров											
Составление плана потребности в персонале											
Оформление приема, перевода, увольнения работника											
Изучение причин текучести кадров											
Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
Создание резерва кадров и его обучение											
Ведение учета личных дел											
Оформление документации для награждения											
Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
Осуществление трудовой мотивации персонала											
Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
Анализ профессионального, возрастного, образовательного составов персонала											

Описание хода деловой игры: Учебная группа делится на две команды. В первую команду входят начальники перечисленных выше функциональных подразделений, вторая представляет руководство отдела управления персоналом. Участники из первой команды проставляют символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций (заполняют таблицу 1 по столбцам). То же самое делают участники игры, представляющие отдел управления персоналом, но уже по отношению ко всем остальным отделам (заполняют таблицу 1 построчно). Внося символы в табл.1, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

ТЕМА 3: Кадровая политика

Деловая игра «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ»

Цель занятия: развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию кадровой политики, выявлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность на различных этапах жизненного цикла предприятия.

Задание. Выберите сферу деятельности для создания и функционирования нового предприятия с учетом финансово-экономических и политических российских реалий.

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла предприятия (с учетом расширения объемов и сферы деятельности предприятия) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
 - организационная структура управления;
 - корпоративная культура и ее особенности;
 - общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт);
 - система оплаты труда;
 - численность рабочих групп;
 - система мотивации;
 - организация процесса повышения квалификации работников и т. п.
- Жизненный цикл предприятия включает в себя шесть этапов:

- создание инициативной группы;
- целеполагание;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования предприятия;
- завоевание рынка;
- тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента.

Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

ТЕМА 4: Формы и методы привлечения, профессионального отбора, найма и сокращения персонала

Деловая игра «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Цель занятия: научиться составлять правильное объявление о найме, а так же подготавливать и проводить собеседования.

Теоретическая часть:

Профессиональный подбор персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- модели рабочих мест;
- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

Профессиональный отбор персонала

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.

4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.

5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.

6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.

7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.

8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.

9. Утверждение в должности, заключение контракта.

10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

- листок по учету кадров (резюме);
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника;
- бизнес-план работы в должности руководителя.

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов.

Таблица 2 – Порядок приема персонала в организацию

<i>Мероприятие</i>	<i>Срок</i>	<i>Должностные лица</i>	<i>Документы</i>
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов кадровую миссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании

Продолжение таблицы 2

<i>Мероприятие</i>	<i>Срок</i>	<i>Должностные лица</i>	<i>Документы</i>
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директора, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юристконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель до 6 месяцев)	Заместитель директора, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

Подготовка к собеседованию

Число кандидатов, приглашаемых Вами для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени Вы выделили на собеседование. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список.

Затем Вам потребуется сосредоточить внимание на ключевых требованиях или важных для данной работы критериях, которые обычно берутся из должностных инструкций или требований к кандидату на должность, и постепенно сужать поле выбора.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы сможете эффективно провести собеседование в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятия решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из них Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

Собеседование преследует две главные цели:

- 1) Помочь организации оценить кандидатов.
- 2) Помочь кандидатам оценить организацию.

Ваша цель заключается в отборе подходящего человека для работы на основе использования объективных критериев. Отсеянные кандидаты, несомненно, будут рассказывать о Вашей организации и собеседовании. При этом создается возможность представить Вашу организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью.

Что Вам нужно для собеседования:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- комплект бланков для заявлений;
- модель рабочего места или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- письма-приглашения;
- план собеседования;
- проинструктированные члены кадровой комиссии;

- вопросы;
- время;
- располагающая обстановка.

Действия перед собеседованием:

- перечислите цели и задачи собеседования;
- проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования;
- подготовьте помещение;
- проинструктируйте опрашиваемых;
- просмотрите должностные инструкции и список критериев;
- подготовьте всю необходимую документацию;
- позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

Условия проведения собеседования.

Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации и коротко ответьте для себя на следующие вопросы:

- какие профессиональные и личностные качества Вы цените в кандидатах?
- для чего Вы оцениваете эти качества?
- какие критерии Вы используете?
- каким должен быть итог собеседования?

Ответив на эти вопросы, составьте контрольный список вопросов для проведения собеседования по каждой вакансии.

Личные качества кандидатов, профессиональный опыт и характерные особенности сопоставляются с критериями, содержащимися в Ваших требованиях к «идеальному» и «минимально приемлемому» кандидату на должность.

Отобранные кандидаты должны лучше других отвечать «минимальным» или «идеальным» требованиям, т. е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

Формулирование вопросов кандидатам

Открытые вопросы. Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы. Вопрос называется открытым, если он:

- допускает широкий диапазон возможных ответов;
- не ориентирует собеседника на определенный ответ;
- побуждает высказывать взгляды и мнения;
- не содержит предложений и предубеждений;

- вызывает собеседника на разговор;
- не допускает ответов типа «да» или «нет» или простой констатации факта.

Закрытые вопросы. В том случае, когда Вам нужен прямой ответ

или подтвердить какой-либо факт, Вы можете задавать вопросы другого характера.

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, т. к. Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения кратких ответов.

Зондирующие вопросы. Они ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов.

Зондирующий вопрос: «К чему это привело?» Уточняющий зондирующий вопрос: «Что Вы понимаете под выражением: ответственный за ...?» Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Каждый из опрашивающих может либо задавать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие вопросы.

Составные и марафонские вопросы. Их надо избегать. В составных вопросах объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаются запомнить детали вопроса, и стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса.

Кроме того, маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса. Под «марафонским» понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы – признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

Гипотетические вопросы. В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию.

Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали. Наводящие вопросы. Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашиваемых, состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. В них есть намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто приведут к соответствующему ответу, который ничего не добавит к Вашим знаниям о кандидате.

Управление собеседованием

Во время собеседования кандидат ожидает, что ведущий в определенной степени управляет потоком вопросов. Вы должны остерегаться того, что опытный опрашиваемый станет управлять собеседованием вместо Вас.

Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план, и какие вопросы еще предстоит задать. Это также поможет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования.

Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

Стимулирование кандидата больше говорить:

- смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы;
- не перебивайте;
- не допускайте слишком долгих пауз;
- задавайте открытые вопросы;
- немного поговорите о Вашем бизнесе.

Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе:

- используйте одобрительные возгласы и кивки;

- выскажите противоположную точку зрения;
- демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется;
- не стремитесь слишком быстро прервать паузу.

Остановка монолога собеседника:

- соглашайтесь с ним;
- смотрите в сторону;
- выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед.

Сохранение нейтральности.

Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов. Вас должен интересовать только кандидат, и, как бы он не отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает Вам ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный разговор на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Вы должны дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества. Когда вопросы исчерпаны, возьмите на себя инициативу закончить собеседование. Установите, как и когда будет принято окончательное решение и когда кандидаты будут извещены об этом. Никогда не принимайте решение сразу.

Ход выполнения работы:

Этап №1. Студенты делятся на три группы. *Первая группа* составляет объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

Этап №2. Согласно полученному объявлению о найме на работу, *вторая группа* разрабатывает вопросы, для собеседования используя различные типы вопросов (открытые и закрытые) кандидатам и предполагаемые ответы на них.

Этап №3. Третья группа готовится к собеседованию на вакантную должность, используя информацию в подготовленном объявлении.

Этап №4. Первая и вторая группа проводят собеседование и отбирают на должность самого лучшего кандидата из **третьей группы**, с обоснованием своего выбора.

Таким образом, студенты получают практические навыки в составлении объявления о найме сотрудника в организацию, в составлении вопросов и ответов для проведения собеседования и приобретают практические навыки общения в процессе инсценировки собеседования.

ТЕМА 5: Развитие человеческих ресурсов

Задача № 1. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1500 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 8%, фонд зарплаты на 6%, среднюю зарплату на 5%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Задача № 2. На производственном участке 300 объектов обслуживания, норма обслуживания для наладчиков – 20 единиц оборудования в смену. Участок работает в 2 смены. Определить явочную и списочную численность рабочих-наладчиков, если номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 265 дня, реальный фонд – 250 дней.

Задача № 3. Определить изменение численности работающих на предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 15%, а производительность труда в плановом периоде возрастет на 10%.

Задача № 4. Рассчитать изменение численности персонала и повышение производительности труда, если объем производства возрастает на 10%, ФЗП – на 6%, средняя зарплата одного рабочего – на 4%.

Задача № 5. Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1350 чел. В течение года уволено по разным причинам 200 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 130 чел. Принято на работу – 150 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

Задача № 6. Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 350 чел., номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 250 дней.

Задача № 7. Трудоемкость работ составляет 270000 нормо/часов, годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 2000

час., плановый коэффициент выполнения норм – 1,13. Определить плановую численность рабочих.

Задача № 8. На предприятии 55 чел. направили на обучение. В том числе 35 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.

Задача № 9. Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 20%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 15%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1500 чел.

Задача № 10. Рассчитать явочную и списочную численность рабочих, если на участке 66 станков. Норма обслуживания для одного рабочего – 3 станка. Коэффициент сменности – 1,5. Плановый процент невыхода рабочих – 5%.

ТЕМА 6: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности в системе управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия: индивидуальная письменная работа. **Цель практической работы:** получение навыков в построении эффективной системы мотивации в рабочей группе.

Теоретическая часть: трудовая мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса факторов внешнего и внутреннего характера.

Схематично процесс мотивации представлен на рис. 2.



Рис. 2 – Схема мотивационного процесса

У одних сотрудников доминируют материальные потребности, то повысить их трудовое усердие можно, прежде всего, дав им возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т. п.). Работников, у которых ярко выражены потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т. п.), следует успокоить, заверить в стабильности их положения. При доминировании социальных потребностей для человека наиболее важны

добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат.

Если же у работника ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера.

Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важны творческий труд, автономия, участие в принятии решений. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, знания их ведущих потребностей, руководитель сможет повысить их мотивацию.

Ход выполнения работы: Вам предлагается тест для оценки степени удовлетворенности основных потребностей человека. Их знание позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Этап № 1. Поочередно сравните приведенные ниже в бланке теста (см. рис. 3) утверждения, проговаривая про себя фразу «Я хочу ...», а затем каждый результат впишите в соответствующую клетку бланка. Так, если при сравнении первого утверждения с пятнадцатым предпочтительным для себя Вы сочтете пятнадцатое, то в начальную пустую клетку первой колонки впишите цифру 15. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1.

Затем то же самое сделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с утверждением №15, потом №14, №13 и т. д., вписывая результаты во вторую колонку. Подобным образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Закрашенные клетки не заполняются.

		ШКАЛА УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Добиться признания и уважения	15															
Иметь тёплые отношения с людьми	14															
Обеспечить себе будущее	13															
Зарабатывать на жизнь	12															
Иметь хороших собеседников	11															
Упрочить своё положение	10															
Развивать силы и способности	9															
Обеспечить материальный комфорт	8															
Развивать силы и способности	7															
Упрочить своё положение	6															
Иметь хороших собеседников	5															
Зарабатывать на жизнь	4															
Обеспечить себе будущее	3															
Иметь тёплые отношения с людьми	2															
Добиться признания и уважения	1															

Рис. 3 – Бланк теста «Парные сравнения»

27

Этап №2. После заполнения таблицы подсчитайте результаты:

а) Подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение, то есть количество единиц, двоек, троек и т. д. в тестовом бланке.

б) Для определения степени удовлетворенности пяти типов потребностей по А. Маслоу подсчитайте сумму баллов по пяти соответствующим секциям по следующим вопросам:

1. материальные потребности: 4, 8, 13;
2. потребности в безопасности: 3, 6, 10;
3. социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
4. потребности в признании: 1, 9, 12;
5. потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

в) Полученные значения отложите на шкале удовлетворенности, разнеся результаты по трем соответствующим зонам:

1. зоне неудовлетворенности;
2. зоне частичной неудовлетворенности;
3. зоне удовлетворенности.

Сделайте вывод.

Этап №3. Разработайте на основании полученных результатов соответствующие методы стимулирования трудовой деятельности.

Таким образом, в результате выполнения практической работы студенты приобретают знания, помогающие выявить основные мотивационные установки работников и разработать на основании этого соответствующие методы стимулирования трудовой деятельности.

ТЕМА 7: Деловая оценка персонала и оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Деловая игра «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ»

Цель занятия – развитие у студентов навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда на предприятии, а также с порядком ее проведения.

Задание 1. На предприятии, созданном Вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет проводиться по двум направлениям: аттестация и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) издать приказ о ее проведении;
- 2) определить порядок проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список:
 - аттестуемых;
 - занимаемых ими должностей;
 - их обязанностей;
 - стандартов деятельности;
 - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации);
 - ключевых факторов данной должности. Результаты представить в таблице;
- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовьте список отзывов, как положительных, так и отрицательных, для каждого работника Вашего предприятия по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации.

Задание 2. Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель Вашего предприятия на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании 1, с учетом корректировки.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература:

1. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата: [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2019. - 168 с. - (Бакалавр. Прикладной курс). Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru

2. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 419 с.

3. Управление человеческими ресурсами: [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К, 2018. - 389 с.: ил. Книга доступна: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>.

Дополнительная учебная литература:

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с.

2. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. - Москва: Дашков и К°, 2019. - 208 с.

3. Система оценки персонала в организации [Электронный ресурс]: учебник / под ред. М. В. Полевой. - Москва: Прометей, 2018. - 279 с.: табл. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с.252-258.

4. Басенко, В.П. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 381 с.

5. Фернандес-Араос, Клаудио. Выбирать сильнейших. Почему это так важно, так трудно, и как этому научиться [Текст] / К. Фернандес-Араос; [пер. с англ. М. Фербер]. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 352 с.

6. Шапиро, С.А. Управление трудовой карьерой работников организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.А. Шапиро; П.И. Ананченкова. - М.Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 300 с.

7. Проектирование рабочих мест служащих [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. - 271 с.

8. Остапенко, Г.Ф. Управление интеллектуальной собственностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. Ф. Остапенко, В. Д. Остапенко. - Москва: Дашков и К°, 2016. - 160 с.

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

1. Психологический журнал
2. Финансовый менеджмент
3. Вопросы экономики
4. Известия ЮЗГУ
5. Менеджмент в России и за рубежом
6. Экономист
7. Безопасность труда в промышленности

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

1. www.gosmintrud.ru - Министерство труда и социальной защиты РФ
2. www.government.ru – официальный сайт Правительства РФ
3. www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ.
4. www.budgetrf.ru – мониторинг экономических показателей.
5. www.minfin.ru – официальный сайт Министерства финансов РФ.
6. www.ise.openlab.spb.ru – галерея экономистов.
7. <http://journals.cambridge.org/action> – база данных зарубежных журналов по соответствующей тематике

8. База данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области.