

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ АГРАРНЫЙ ИНСТИТУТ – филиал ФГБОУ ВО  
«Иркутский государственный аграрный университет  
имени А.А. Ежевского»

Экономический факультет

Кафедра Экономики и менеджмента

Л.М.Гаврилова

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания и задания  
для выполнения самостоятельной и контрольной работы  
для студентов третьего курса заочной формы обучения  
Экономического факультета по специальности  
38.05.01 – «Экономическая безопасность»  
профиль «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Чита 2017

ББК 65.050-2  
Г.12

Методические указания и задания для выполнения самостоятельной и контрольной работы для студентов заочной формы обучения Экономического факультета по специальности 38.05.01 – «Экономическая безопасность»  
профиль «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Составитель: к.э.н., доцент Л.М.Гаврилова

Рецензенты: к.э.н., доцент Н.В.Шнаркина

Рассмотрено на заседании кафедры экономики и менеджмента ЗабАИ и рекомендовано к изданию « 17 » **аперля** 2017 г. Протокол №4

Утверждено Методической комиссией экономического факультета ЗабАИ  
« 24 » апреля 2017 г., протокол № 4

Методические указания предназначены для студентов заочного обучения и предусматривают освоение курса знаний теоретического характера. В методических указаниях определены цель и задачи выполнения контрольной работы, требования к содержанию, структуре и оформлению.

Методические указания соответствуют требованиям ФГОС ВО и примерной учебной программе дисциплины: по специальности 38.05.01 – «Экономическая безопасность»  
профиль «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

© Л.М.Гаврилова, 2017

© ЗабАИ, 2017

## Пояснительная записка

Управление является важным ресурсом общества. По мнению Питера Дракера, исторические успехи человечества на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления.

Вопросы, связанные с управлением, интересовали людей на всех исторических этапах существования человечества с самого зарождения общественной организации, волнуют людей на современном этапе и будут волновать на протяжении всего развития человеческой цивилизации независимо от того, о каком уровне управления идет речь, поскольку, что может быть интереснее и полезнее, чем эффективное воздействие на поведение человека, группы, народа.

В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления.

Управление является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Цель управления – повышение эффективности коллективного труда.

Управление персоналом – это процесс оценки потребностей в людских ресурсах, подбора людей и оптимизации этого важного ресурса созданием соответствующих стимулов и расширением служебных обязанностей для достижения общих целей организации.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия (далее организации) как основного звена экономического развития. Появились предприятия и организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию принципиально на новые отношения с государственными организациями и другими партнерами, а также работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения и с другими организациями, между руководителями и подчиненными, между работниками внутри организации. Меняются отношения и к персоналу организаций, так как социальная направленность проводимых экономических реформ поворачивает их лицом к самому человеку, персоналу в организации.

Термин «организация» охватывает, кроме предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности, коммерческие организации: хозяйственные товарищества и общества, акционерные общества, производственные кооперативы, а также некоммерческие организации, которые создаются в форме потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций (объединений), фондов и учреждений.

## Введение

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим, управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

С одной стороны, именно теоретический менеджмент, опирающийся, в первую очередь, на теорию, и уж затем на ее практическое обоснование, может помочь исправить положение в области управления персоналом. В то же время попытки применения сугубо теоретических концепций, не подтвержденных практикой, обречены на провал. Таким образом, необходим синтез теоретических знаний и практического применения концепций управления персоналом.

Современные проблемы в организации работы с человеческими ресурсами, в управлении персоналом требуют своего решения, адаптации зарубежного опыта, накопленного в данных сферах, к российским условиям.

Таким образом, образование в области управления персоналом оказывает огромное влияние на эффективность работы менеджера, что и является одной из причин необходимости данного курса. Задача изучения науки и искусства управления персоналом - это подготовка эффективного руководителя.

Можно заметить, что управление персоналом тесно переплетается с такими науками, как: Культура делового общения, Кадровая безопасность, Антикризисное управление, Разработка управленческих решений.

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины**

**Цель курса** «Управление персоналом» - вооружить студента знаниями нового механизма управления персоналом организации в складывающейся новой, рыночной среде.

**К задачам** данного курса можно отнести:

1) ознакомить студента с необходимыми сведениями об истории развития труда и деловой предприимчивости в России, о психофизиологии трудовых процессов и социологии труда;

2) выделить основные принципы и методы построения системы управления персоналом организации, изложить концепцию управления персоналом организации в рыночных условиях;

3) осветить систему управления персоналом организации, изложить основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления организации;

4) рассмотреть вопросы кадрового, информационного и технического, нормативно-методического, правового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом;

5) обосновать необходимость разработки кадровой стратегии, проанализировать ее составляющие.

## **2. Место дисциплины в структуре ОП специалитета**

Дисциплина «Управление персоналом» относится к вариативной части специальных дисциплин и взаимосвязана с дисциплинами в которых формулируются требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента. Дисциплина «Управление персоналом» является предшествующей для дисциплин таким как: Философия, Культура делового общения, Кадровая безопасность, Антикризисное управление, Разработка управленческих решений.

### 3. Компетенции студента, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных (ПК) компетенций, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Трудовое действие	Наименование компетенции, необходимой для выполнения трудового действия (планируемые результаты освоения ОП)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции
<b>Общекультурные компетенции</b>		
	<b>(ОК-8)</b> Способностью принимать оптимальные организационно-управленческие решения	<b>В области знания и понимания (А)</b>
		<b>Знать:</b> виды и способы принятия оптимальных организационно-управленческих решений
		<b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>
		<b>Уметь:</b> принимать оптимальные организационно-управленческих решения
		<b>В области практических умений (С)</b>
<b>Владеть:</b> методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений;		
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>Обобщенная трудовая функция</b> Проведение финансовых расследований в целях ПОД/ФТ(в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) в организации		
<b>Трудовая функция - С/01.8</b> Организация разработки правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ в организации		
<b>Трудовое действие -</b> Определение функций и обязанностей подразделений и работников	<b>(ПК-42)</b> Способностью планировать и организовывать служебную деятельность	<b>В области знания и понимания (А)</b>
		<b>Знать:</b> нормы профессиональной этики, возможные пути (способы) разрешения нравственных конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности
		<b>В области интеллектуальных</b>



<p>организации по обеспечению выполнения правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ</p>	<p>подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов</p>	<p><b>навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> соблюдать правила вежливости и культуры поведения в профессиональной деятельности; правильно строить общение с коллегами в служебном коллективе и с гражданами, в том числе с представителями различных социальных групп, национальностей и конфессий; диагностировать причины конфликта, вырабатывать и применять стратегии поведения в ходе конфликтного поведения, использовать различные методы и способы предотвращения и конструктивного разрешения конфликтов</p> <p><b>В области практических умений (С)</b>  <b>Владеть:</b> навыками конструктивного общения в процессе профессиональной деятельности, выстраивания социальных и профессиональных взаимодействий с учетом этнокультурных и конфессиональных различий; навыками установления психологического контакта, визуальной психодиагностики и психологического воздействия, правильного поведения в конфликтной ситуации</p>
<p><b>Трудовая функция – В/03.7</b> Подготовка аналитических материалов для принятия мер по линии ПОД/ФТ в организации</p>		
<p><b>Трудовое действие -</b>          Мониторинг деятельности организаций, отдельных сегментов финансового рынка с целью выявления объектов, направлений и форм проявления повышенного риска для принятия мер по линии ПОД/ФТ</p>	<p><b>ПК-43</b>          Способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	<p><b>В области знания и понимания (А)</b>  <b>Знать:</b> субъекты предпринимательства, их организационно-правовые формы, структуру; нормативно-правовое регулирование деятельности субъектов предпринимательства; производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность хозяйствующих субъектов; особенности отдельных направлений их организационно-экономической деятельности источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства; <b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> выявлять проблемы экономического характера при анализе</p>

		<p>конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</p> <p><b>В области практических умений (С)</b>  <b>Владеть:</b> навыками и правилами расчета основных экономических параметров деятельности предприятия, организации, учреждения; методами оценки эффективности работы предприятия, организации, учреждения.</p>
<p><b>Трудовая функция – В/01.7</b> Анализ финансовых операций (сделок) клиентов организации в целях выявления их связи с ОД/ФТ</p>		
<p><b>Трудовое действие -</b>  Подготовка отчета о результатах проведенного финансового расследования в целях ПОД/ФТ</p>	<p><b>(ПК-44)</b>  Способностью осуществлять документационное обеспечение управленческой деятельности</p>	<p><b>В области знания и понимания (А)</b>  <b>Знать:</b> порядок и правила оформления служебных документов  <b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> составлять и оформлять юридические и служебные документы  <b>В области практических умений (С)</b>  <b>Владеть:</b> навыками работы с нормативными правовыми актами в сфере экономики и экономической безопасности</p>

#### 4. Структура дисциплины (модуля)

Таблица 2- Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы составляет 4 зачетные единицы 144ч.

Вид учебной работы	Кол-во часов	Семестр 3-ий
1	2	3
Общая трудоемкость	144	144
Аудиторная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Самостоятельное изучение разделов:	130	130
Форма промежуточной аттестации	О зачет	О зачет

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 3 - Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел Дисциплины (тема)	Виды учебной аудиторной работы (в часах)		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		Лекции	Практическая работа	
1	Управление персоналом как наука.	0,5	1	Индивидуальная работа, решение СЗ
2	Лидерство и руководство в организации.	0,5	1	Групповой опрос, коллоквиум, рефераты
3	Мотивация трудового поведения персонала.	0,5	2	семинарское занятие, индивидуальный опрос, решение СЗ
4	Управление конфликтными ситуациями	0,5	2	групповое обсуждение, решение СЗ, опрос
всего		4	6	

Таблица 4- Тематическое содержание дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Тема и краткое содержание темы
I	II	III
1	Раздел 1.	<p><b>Тема 1. Управление персоналом как наука.</b>  Управление, цель управления, управление персоналом, проблемы управления, основные этапы планирования людских ресурсов, теория управления.  <i>Управление как наука, управление как искусство, управление как функция, управление как процесс, управление как аппарат. Мотивация, связь управления персоналом с другими науками</i></p> <p><b>Тема 2. Лидерство и руководство в организации</b>  Лидер, типы лидеров: организатор, творец, борец, дипломат, утешитель; способы осуществления лидерства, функции лидера: целеполагание, мотивирование, объединение, инициирование, контроль, информирование, оценка; качества настоящего лидера, руководство, функции руководителя: планирование, организация, мотив, контроль деятельности и организации в целом, менеджер.  Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, авральный, деловой, компромиссный, трансформационный, ситуационный, непоследовательный, адаптационный, инновационный.</p>
	Раздел 2.	<p><b>Тема 1. Мотивация трудового поведения персонала.</b>  Мотивация: положительная, отрицательная. Мотив, стартовая точка мотивационная процесса. Содержательные теории мотивации: Маслоу,</p>

		<p>МакКлелланд, Герцберг, Клейтон Альдерфер.          Процессуальные теории мотивации: Врум, Адамс, Лайман Портер, Эдвард Лоулер. Три основных подхода к выбору мотивационной стратегии: стимул и наказание, мотивирование через саму работу, систематическая связь с менеджером.          Мотивационные методы: стимулирование результативности труда, экономические, расширения и обогащения работы, соучастия.</p> <p><b>Тема 2. Работа как источник стресса. Основы карьерного успеха.</b>          Трудная жизненная ситуация, стресс, фрустрация, конфликт, кризис. Виды фрустрационного поведения. Стадии кризиса, биологический и биографический кризисы. Психологический стресс на рабочем месте. Виды стресса: глубокий, средней тяжести, повседневный (привычный). Психология профессионального здоровья, причины и формы проявления производственных стрессов: перегруженность или незагруженность работой, эпидемия психогенного заболевания.          Формы проявления производственных стрессов: депрессии, гиперактивность, агрессивность по отношению к коллегам, профессиональный производственный стресс.          Стратегии поведения в трудной жизненной ситуации: разрешение проблем, поиск социальной поддержки.          Типы профессиональной карьеры: скалолаз, имитатор, мастер, муравей, вечный студент, организатор.          Виды карьерных стратегий: типичная, скоростная, десантная, атипичная, непрерывно-прерывистая, прогрессивно-прерывистая, внутриорганизационная.</p>
	Раздел 3	<p><b>Тема 1. Особенности делового общения в управленческой деятельности</b>          Формы делового общения: публичное выступление, деловая беседа, деловое совещание, деловая полемика, дискуссия, мозговой штурм, деловая переписка, телефонный разговор.          Функции деловой беседы, основные принципы успешного ведения деловой беседы, деловые переговоры, принципы делового общения.          Рефлексивное (активное) слушание, нерефлексивное (пассивное) слушание, эмпатическое слушание, правила эмпатического слушания.</p> <p><b>Тема 2. Психологические типы людей и особенности их проявления в профессиональной и управленческой деятельности</b>          Организация, категории работников: генераторы идей, активные эрудиты, ремесленники.          Особенности, присущие творческой личности: открытость ума, отсутствие конформизма, напористость, склонность к юмору, терпимость. Основные манипулятивные системы</p> <p><b>Тема 3. Профессиональная пригодность и выбор профессии</b>          Профессиональная ориентация, профессиональная адаптивность, психологические разновидности трудовой деятельности, психология предпринимательской деятельности, профессиография, профессиограмма, психограмма</p>
	Раздел 4	<p><b>Тема 1. Социально-психологическая характеристика коллектива и управление им</b>          Классификация групп, уровень группового развития, социальные роли, коллектив как высшая форма развития группы, психологические</p>

	особенности трудовой деятельности, основные характеристики коллектива, виды коллективов, стадии зрелости коллектива. Дифференциация в группах и коллективе, референтный круг общения, референтная группа, социометрия, референтометрия, низкоразвитые группы (ассоциации, корпорации, диффузные группы). <b>Тема 2. Управление конфликтными ситуациями</b> Виды конфликтов, негативные проявления конфликта, позитивное значение конфликта, функции трудовых конфликтов, стадии конфликта, пути решения профессиональных конфликтов, методы психокоррекции конфликтного поведения.
--	--

Таблица 5-Матрица формирования компетенций по дисциплине  
«Управление персоналом»

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	ПК-8	ПК-45	ПК-46	ПК-48
1	Управление персоналом как наука.	+	+		
2	Лидерство и руководство в организации.	+	+		
3	Мотивация трудового поведения персонала.		+	+	
4	Управление конфликтными ситуациями	+	+		+

## 6. Образовательные технологии

Таблица 6 - Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР.)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
5	Л	Интерактивный диалог	2
	ПР	Миниконференция, презентация, коллоквиум	2
Итого:			4

## 7. Перечень вопросов для проведения итогового контроля успеваемости:

1. Актуальность проблемы управления персоналом предприятия.(ПК-8, ПК-46)
2. Анализ работы. (ПК-8, ПК-46,ПК-48)
3. Виды и границы разделения труда. (ПК-8, ПК-48)
4. Виды и формы подготовки кадров. (ПК-45, ПК-46)
5. Виды организационных структур службы управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)

6. Высвобождение персонала. (ПК-8, ПК-46)
7. Дисциплинарные взыскания. (ПК-45, ПК-46)
8. Задачи и виды профориентации персонала. (ПК-48, ПК-45)
9. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом. (ПК-8, ПК-48)
10. Индивидуальное планирование деловой карьеры. (ПК-8, ПК-45, ПК-46)
11. Концепция «куда, почему, что, кому, когда». (ПК-8, ПК-46, ПК-45)
12. Методы обучения персонала. (ПК-8, ПК-46)
13. Методы оценки деятельности сотрудников. (ПК-8, ПК-45)
14. Методы управления конфликтами в коллективе. (ПК-45, ПК-46)
15. Мотивация и стимулы. (ПК-8, ПК-45, ПК-48)
16. Насилие на рабочем месте. (ПК-8, ПК-46)
17. Несчастные случаи на рабочем месте. (ПК-48, ПК-46)
18. Организационное планирование карьеры. (ПК-8, ПК-48)
19. Организация работы по адаптации персонала. (ПК-8, ПК-46)
20. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом. (ПК-8, ПК-46)
21. Отбор и наем персонала. (ПК-45, ПК-46)
22. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом. (ПК-48, ПК-45)
23. Оценочное интервью. (ПК-8, ПК-45)
24. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом. (ПК-8, ПК-46)
25. Планирование и организация работы с кадровым резервом. (ПК-45, ПК-45, ПК-48)
26. Планирование потребности в персонале. (ПК-8, ПК-48)
27. Повышение квалификации и его отличие от других видов обучения. (ПК-45, ПК-46)
28. Понятие и виды мотивации. (ПК-48 ПК-46)
29. Понятие и источники подбора персонала. (ПК-8, ПК-48)

30. Понятие и сущность принципов управления персоналом. (ПК-45, ПК-48)
31. Понятие и участники трудовых отношений. (ПК-45, ПК-46)
32. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом. (ПК-45, ПК-48)
33. Понятие, сущность и функции службы управления персоналом на предприятии. (ПК-45, ПК-46, ПК-48)
34. Признание и похвала. (ПК-8, ПК-48)
35. Принципы построения системы управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)
36. Программы обеспечения безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников. (ПК-8, ПК-46)
37. Система вознаграждения персонала организации. (ПК-45, ПК-46)
38. Содержание оценки кадрового потенциала. (ПК-8, ПК-45)
39. Стили поведения в конфликтных ситуациях. (ПК-48, ПК-46)
40. Стратегия управления персоналом. (ПК-45, ПК-46)
41. Сущность и виды адаптации персонала. (ПК-8, ПК-48)
42. Сущность и понятие конфликта. (ПК-8, ПК-46)
43. Сущность и структура затрат предприятия на персонал. (ПК-8, ПК-45)
44. Технология подбора персонала. (ПК-48, ПК-46)
45. Требования к переподготовке сотрудников. (ПК-45, ПК-46)
46. Трудовые споры. (ПК-48, ПК-45)
47. Трудоустройство и работа в коллективе. (ПК-8, ПК-45)
48. Управление перемещением персонала. (ПК-45, ПК-48)
49. Факторы среды управления персоналом. (ПК-8, ПК-45)
50. Функции управления персоналом. (ПК-45, ПК-46)

**7.2. Примерный перечень простых практических контрольных заданий к экзамену для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ.**

1. Диагностика персонала организации как объекта управления. (ПК-48, ПК-45)

2. Зарубежные модели социального партнерства. (ПК-8, ПК-45)
3. Значение кадровой политики в стратегии организации. (ПК-8, ПК-46)
4. Искусство составления резюме. (ПК-48, ПК-46)
5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность. (ПК-45, ПК-46)
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики. (ПК-8, ПК-48)
7. Методика разработки должностных инструкций работников. (ПК-8, ПК-45)
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе. (ПК-8, ПК-46)
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов. (ПК-45, ПК-46)
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства. (ПК-48, ПК-45)
11. Особенности аттестации управленческих кадров. (ПК-48, ПК-46)
12. Особенности управления женским коллективом. (ПК-45, ПК-46)
13. Особенности управления мужским коллективом. (ПК-8, ПК-45)
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях. (ПК-8, ПК-46)
15. Планирование кадровой работы с использованием АСУП. (ПК-45, ПК-46)
16. Развитие коммуникативных возможностей персонала. (ПК-48, ПК-46)
17. Разработка концепции управления персоналом организации. (ПК-45, ПК-46)
18. Разработка стратегии управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)
19. Разработка философии управления персоналом организации. (ПК-8, ПК-46)
20. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте. (ПК-8, ПК-46)
21. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом. (ПК-45, ПК-46)
22. Ротация и продвижения кадров. (ПК-45, ПК-46)
23. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом. (ПК-8, ПК-46)



24. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)
25. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. (ПК-45, ПК-46)
26. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом. (ПК-45, ПК-46)
27. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)
28. Современные трактовки карьерного пути.
29. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента. (ПК-8, ПК-46)
30. Структура компетенций сотрудников современной организации. (ПК-8, ПК-46)
31. Сущность кадровой политики. (ПК-45, ПК-46)
32. Тактика управления персоналом. (ПК-48, ПК-46)
33. Техника написания сопроводительного письма. (ПК-45, ПК-46)
34. Управление деловой карьерой в организации. (ПК-8, ПК-46)
35. Управление персоналом как тип менеджмента. (ПК-48, ПК-46)
36. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников. (ПК-8, ПК-46)
37. Формирование концепции кадровой политики организации. (ПК-45, ПК-46)
38. Формирование целей системы управления персоналом. (ПК-45, ПК-46)
39. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма. (ПК-8, ПК-46)
40. Эффективная беседа при аттестации работников. (ПК-45, ПК-46)
41. Адаптация как проблема мотивации. (ПК-48, ПК-46)
42. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры. (ПК-45, ПК-46)

43. Астрология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу. (ПК-48, ПК-46)
44. Виды собеседования. (ПК-8, ПК-45)
45. Возникновение и сущность коучинга. (ПК-45, ПК-46)
46. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу. (ПК-45, ПК-46)
47. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда. (ПК-8, ПК-46)
48. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении. (ПК-48, ПК-46)
49. Искусство чтения резюме. (ПК-48, ПК-45)
50. Использование личных связей и контактов при поиске персонала. (ПК-45, ПК-46)

### **7.3. Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ.**

1. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
2. Методы выявления личностных качеств соискателя.
3. Мотивация как функция управленческого цикла.
4. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
5. Описание процесса коучинга.
6. Основные критерии оценки нового работника.
7. Особенности вознаграждения управляющих.
8. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
9. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
10. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
11. Поиск персонала в Интернете.
12. Портал «Работа в России».
13. Практика использования конфликтов в управлении.
14. Причины тяжелой адаптации нового работника.
15. Проверка отзывов и рекомендаций.

16. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
17. Психологические аспекты мотивации
18. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
19. Роль мотивации в достижении цели управления.
20. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
21. Современные формы оплаты труда.
22. Составление профиля кандидата.
23. Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.
24. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
25. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.
26. Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов.
27. Сущность «охоты за головами».
28. Типология и характеристика конфликтов делового общения.
29. Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
30. Формы телефонного собеседования.

#### **7.4. Список билетов к экзамену**

БИЛЕТ № 1:

1. Функции управления персоналом
2. Актуальность проблемы управления персоналом предприятия

БИЛЕТ № 2:

1. Анализ работы.
2. Факторы среды управления персоналом

БИЛЕТ № 3:

1. Виды и границы разделения труда.
2. Управление перемещением персонала.

БИЛЕТ № 4

1. Трудоустройство и работа в коллективе
2. Виды организационных структур службы управления персоналом

БИЛЕТ № 5

1. Виды и формы подготовки кадров
2. Трудовые споры.

БИЛЕТ № 6

1. Требования к переподготовке сотрудников
2. Высвобождение персонала

БИЛЕТ № 7

1. Дисциплинарные взыскания
2. Требования к переподготовке сотрудников

БИЛЕТ №8

1. Технология подбора персонала
2. Задачи и виды профориентации персонала

БИЛЕТ № 9

1. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом
2. Технология подбора персонала.

БИЛЕТ №10

1. Сущность и структура затрат предприятия на персонал
2. Индивидуальное планирование деловой карьеры

БИЛЕТ № 11

1. Концепция «куда, почему, что, кому, когда»

2. Стратегия управления персоналом

БИЛЕТ № 12

1. Сущность и понятие конфликта
2. Концепция «куда, почему, что, кому, когда».

БИЛЕТ № 13

1. Методы обучения персонала
2. Сущность и структура затрат предприятия на персонал

БИЛЕТ № 14

1. Стратегия управления персоналом
2. Методы оценки деятельности сотрудников

БИЛЕТ №15

1. Методы управления конфликтами в коллективе
2. Стили поведения в конфликтных ситуациях

БИЛЕТ № 16

1. Содержание оценки кадрового потенциала.
2. Методы управления конфликтами в коллективе

БИЛЕТ № 17

1. Мотивация и стимулы.
2. Система вознаграждения персонала организации

БИЛЕТ №18

1. Содержание оценки кадрового потенциала.
2. Мотивация и стимулы

БИЛЕТ № 19

1. Насилие на рабочем месте
2. Содержание оценки кадрового потенциала

БИЛЕТ №20

1. Стили поведения в конфликтных ситуациях
2. Методы управления конфликтами в коллективе

БИЛЕТ № 21

1. Несчастные случаи на рабочем месте
2. Понятие, сущность и функции службы управления персоналом на предприятии.

БИЛЕТ №22

1. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом
2. Организационное планирование карьеры

БИЛЕТ № 23

1. Организация работы по адаптации персонала
2. Понятие и участники трудовых отношений

БИЛЕТ № 24

1. Понятие и сущность принципов управления персоналом
2. Оценочное интервью

БИЛЕТ №25

1. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом
2. Планирование и организация работы с кадровым резервом

## **8. Методические указания для самостоятельного изучения дисциплины**

### **Тема 1: «Управление персоналом как наука»**

**Ситуация 1** Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им Центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Александра, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки Вы бы предложили Александру?

**Ситуация 2** Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют.

Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, Вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос: Как бы Вы поступили в данной ситуации? Объясните свое решение.

**Ситуация 3** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но Вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос: Как Вы поступите в этом случае? Объясните свое решение.

**Ситуация 4** Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу много- численных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Ситуация 5** В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Ситуация 6** Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет



себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Вопрос: Как себя вести?

**Ситуация 7** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после Ваших замечаний она расплакалась.

Вопрос: Как довести до нее свои соображения?

**Ситуация 8** Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из Ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь.

Вопрос: Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 9** У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет.

Вопрос: Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

## Тема 2 «Лидерство и руководство в организации»

1. Как развиваются межличностные отношения в группе? Как достигается взаимопонимание?
2. Изложите основные формы власти на коллектив.
3. Основные аспекты лидерства.
4. Формальные и неформальные лидеры.
5. Положительные и отрицательные черты лидерства в коллективе ?

## Тема 3: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

1. Условия формирования мотива.
2. Классификация видов и методов мотивации.
3. Компания только что пережила существенное сокращение штатов, и на оставшихся сотрудников наряду с их старыми обязанностями были возложены новые. Как мотивировать сотрудников?
4. Какова на сегодняшний день величина прожиточного минимума и минимального размера оплаты труда? Каковы методики расчета данных показателей?

## Решение ситуационных задач

*Примечание 1.* Ситуационные задачи по курсу «Управление персоналом» для практических занятий студентов с целью закрепления пройденного материала, практического применения знаний и обоснования принятых решений.

**Ситуация 1** Вас избрали на должность незначительным большинством. Вы чувствуете себя в изоляции. Какие действия Вы предпримите в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) собираю общее собрание и объясняю ситуацию, излагаю свою точку зрения;
- 2) не предпринимаю никаких мер, жду, пока все уладится само собой;
- 3) используя свое положение руководителя, «изолирую» и «подавляю» несогласных;
- 4) выявляю мнения всех сотрудников и стараюсь удовлетворить требования каждого;
- 5) что-то другое (раскрыть свою точку зрения).

**Ситуация 2** Бухгалтер отвечает своему начальнику на замечание, что необходимо переделать отчет: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в работе есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..» Что руководитель должен ответить в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) «Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять ошибки?»;
- 2) «Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?»;
- 3) «Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности?»;
- 4) «Вы считаете, что я слишком придираюсь?»;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 3** Вы стали руководителем эффективно функционирующего трудового коллектива. Считаете, что надо поддерживать налаженный ритм работы. Как Вы будете себя вести в дальнейшем?

Варианты ответа:

- 1) строго регламентирую работу подчиненных, осуществляю контроль;
- 2) убеждаю работников в необходимости сохранять взятый темп работы;
- 3) создаю условия для инициативы;

- 4) постоянно совещаюсь с руководителями отделов;
- 5) что-то другое (объясните свою точку зрения).

#### **Тема 4: «Работа как источник стресса. Основы карьерного успеха»**

**Ситуация 1** Вы стали руководителем того подразделения (фирмы), где Вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые работники еще помнят те времена и обращаются к Вам на «ты» или по имени. Что Вы сделаете?

Варианты ответа:

- 1) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к Вам на «Вы» и по имени-отчеству;
- 2) выскажите эту просьбу вслух на первом же совещании;
- 3) сохраните эту привилегию для «ветеранов» подразделения, решительно пресекая проявления такой фамильярности со стороны остальных;
- 4) оставите все как есть;
- 5) какое-то другое решение (обоснуйте свое мнение).

**Ситуация 2** Вы как руководитель обнаруживаете, что спустя какое-то время (например, год или два работы) Ваши сотрудники проявляют гораздо меньше ответственности и активности в выполнении своих непосредственных обязанностей. Что, по Вашему мнению, должен сделать руководитель?

Варианты ответа:

- 1) собрать собрание и убедить всех более ответственно относиться к выполнению своих обязанностей;
- 2) перераспределить обязанности в коллективе;
- 3) чаще контролировать работу подчиненных;

4) продумать меры материального и морального стимулирования (например, незначительное повышение зарплаты каждые 3 – 4 месяца наиболее активным сотрудникам, выплаты больших премий и т. д.);

5) что-то другое (обоснуйте Вашу точку зрения).

**Ситуация 3** Вы, проходя по коридору, обнаруживаете, что несколько человек раскуривают сигареты вместо того, чтобы работать. Как Вы поступите в данной ситуации?

Варианты ответа:

1) не буду обращать никакого внимания;

2) спрошу их, почему они не занимаются делом;

3) введу поощрительные премии тем, кто не курит;

4) запрещу курение в помещении;

5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 4** В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно- строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л. «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности – возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...»  
«Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: "районный архитектор", он жирно

исправляет: "архитектор района"». «В течение одной недели издаются три приказа: "Объявить строгий выговор с последним предупреждением"».

2. Архитектор в адрес Л. «Тебе палец в рот не клади. Что ты, больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!»

**Задания:**

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

**Тема 5: «Особенности делового общения в управленческой деятельности»**

**Ситуация 1** Руководитель собрал сотрудников, чтобы поставить их в известность, что через месяц их частное учебное заведение посетит комиссия. Как он должен построить свое выступление, чтобы сотрудников не лихорадило и они могли показать все достоинства своих программ и разработок?

Варианты ответа:

- 1) сказать, что это очень серьезная комиссия, и если результаты будут неудовлетворительными, то учреждение закроется, все останутся без работы;
- 2) пригрозить увольнением;
- 3) успокоить сотрудников тем, что эта комиссия для их работы никакого значения не имеет;
- 4) рассказать о целях такого контроля и расставить акценты в работе учреждения для подчиненных;
- 5) что-то другое (обоснуйте свое мнение).

**Ситуация 2** Большинство сотрудников желают идти в отпуск в одно и то же время. Кто разрешит проблему?

Варианты ответа:

- 1) дать право выбора отпуска наиболее заслуженным, а остальным – что останется;
- 2) самому распределить время отпусков, исходя из задач организации (фирмы);
- 3) перепоручить разрешение этой проблемы заместителю;
- 4) собрать собрание и объяснить создавшуюся ситуацию и предложить совместно решить данную проблему (договориться или устроить жеребьевку и т. д.);
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 3** Вы набрали новых сотрудников во вновь организованную фирму. С чего Вы начнете свою работу?

Варианты ответа:

- 1) с распределения обязанностей;
- 2) с разъяснений основных задач и направлений работы фирмы;
- 3) с назначения заместителей;
- 4) с организации общего чаепития;
- 5) с чего-то другого (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 4** Один из лучших специалистов в Вашем подразделении (фирме), наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из «ветеранов» фирмы, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку». Что Вы сделаете?

Варианты ответа:

- 1) вызовете его к себе и доверительно скажете, что по существу он прав, но форме его поведение недопустимо;
- 2) вызовете его к себе и устроите «разнос», намекнув, что при повторении подобных выходов ему придется искать себе другую работу;
- 3) соберете собрание сотрудников и осудите его поведение публично;
- 4) не будете обращать внимание на такие «выпады» отдельных сотрудников;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

**Деловая игра. Анализ ситуации, сложившейся в процессе собеседования при приеме на работу.**

**Цель игры:** Анализ ситуации, сложившейся в процессе собеседования при приеме на работу.

**Участники игры:** студенты разбиваются на группы по 5-6 человек.

**Содержание игры:** Каждая группа изучает ситуацию Елизаветы Михайловны – опытного аудитора; характеристику Марины – специалиста по отбору кандидатов в аудиторскую фирму, беседу специалиста и кандидата, отвечает на предлагаемые вопросы для анализа ситуации и предлагает свой вариант проведения беседы.

**Ситуация Елизаветы Михайловны Зайцевой.** Она опытный аудитор. Ей 42 года. Она закончила два университета. В 1986 году Елизавета Михайловна получила диплом финансиста, а в 1998 году - диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже 5 лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую она поступила вскоре после гибели ее мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от



мрачных мыслей она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешно справлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Но в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она пережила инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая еще набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов, перед ней предстала развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

**Характеристика Марины:** Марина, молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВНы занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» закончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, помог бойфренд, Борис, устроиться в фирму «Бета» к своему дяде - директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством – она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза». Она очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунки» - многозначительно говорила она. В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники MMPI, 16-ти факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» – они должны использоваться строго по назначению, т.е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов, или уже работающих сотрудников, у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное она выглядела «современным психологом».

#### **Результаты беседы:**

- «Входите!» - бойко проговорила Марина.

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой Мымре» – подумала она, а в слух произнесла:

- «Покажите ваше резюме».

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос: «А почему это Вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?».

- «Мне очень далеко ездить», - был ответ.

- «А Вы что же, не знали, когда туда приходили, что Вам так далеко ездить?» - не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

- «А зачем Вам второе высшее образование?» - задала вопрос «по существу» Марина.

- «А Вы – аудитор?» - в свою очередь спросила Елизавета Михайловна.

- «Нет» - ответила Марина.

- «Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно кроме специального и юридическое образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей компании», - попросила Елизавета Михайловна.

- «Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное» - не сдавалась Марина, и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеяно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

- «А в мешках Вам попрыгать не нужно?» - спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

#### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Почему не получилось собеседование?
2. Характеристики героинь?
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор?

### **Тема 6: «Психологические типы людей и особенности их проявления в профессиональной и управленческой деятельности»**

**Ситуация 1** Начальник отдела кадров механического завода Петров В. В. проводит беседу с одним из кандидатов на вакантную должность начальника сборочного цеха Сидоровым Г. И. В ходе беседы Петров В. В. уклонился от вопроса о возможности получения жилья Сидоровым Г. И. в общежитии завода, не дал возможности Сидорову Г. И. высказаться до конца по автобиографическим данным; после окончания беседы Петров В. В. с трудом вспоминал основные фрагменты беседы. Задание. Оцените «эффективность слушания» Петровым В. В. Сидорова Г. И., используя приведенный ниже тест «Эффективность слушания».

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут Вам убедиться в том, как эффективно Вы слушаете своих собеседников. При ответах на вопросы пользуйтесь шкалой:

- всегда – 4 балла;
- часто – 3 балла; • иногда – 2 балла;
- никогда – 1 балл.

1. Даете ли Вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания собеседника?
3. Стараетесь ли Вы запомнить, что говорит Ваш собеседник?
4. Обращаете ли Вы внимание на главные стороны сообщения?
5. Слушая собеседника, стараетесь ли Вы сохранить в памяти основные факты сообщения?
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?
7. Подавляете ли Вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных Вам вопросов?
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли Вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?
10. Проявляют ли Ваши собеседники интерес к беседе с Вами?

Оценка: подсчитайте сумму баллов;

оцените свое умение слушать: 32 и более баллов – отлично;

27 – 31 балл – хорошо;

22 – 26 баллов – посредственно;

менее 21 – надо тренироваться.

**Ситуация 2** 1. Выпишите на листке бумаги черты характера и качества Личности, которые, как Вы считаете, должны проявляться у менеджера,

способного достигать высоких результатов в работе. Постарайтесь подготовить список черт и качеств как можно полнее. После того, как список будет подготовлен, проведите семантическую редакцию и оставьте из всего, что Вы написали, только 10 наиболее значимых, по Вашему мнению, черт и качеств. Это будет представляемый Вами профиль личности современного менеджера.

2. Такую же работу проведите в группе (со своими коллегами). Для этого попросите 5 – 7 человек подготовить свои собственные списки из 10 черт и качеств, которые, как им представляется, присущи менеджеру. Сравните все списки и составьте иерархию представленных черт и качеств. Отберите первые 10. Это будет усредненное мнение группы.

3. Сравните свой список черт и качеств с усредненным мнением группы.

4. Прodelайте такую же работу по отношению к предпринимателю.

Вопросы:

1. Как Вы объясните разницу (сходство) Вашего списка из 10 черт и качеств личности со списком группы?

2. Какой из этих списков ближе к истине? Почему?

3. Нужно ли оценивать черты и качества личности группой или лучше это делать одному?

4. Отличаются ли друг от друга списки качеств менеджера и предпринимателя?

**Ситуация 3** Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа «Лотос», и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во вчерашней

газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 50 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 тыс. рублей за час. Начальник отдела информатики «Неона» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

Задание.

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

**Ситуация 4** «Довелось мне как начальнику отдела критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идем рядом к автобусу – живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсесть, то ли дискредитировать его...»

Задание.

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Ситуация 5** На заводе за несколько недель до Нового года 17 человек, не выдержав длительной борьбы со своим товарищем по работе, устав взывать к его совести, написали заявление на имя директора. Смысл заявления предельно

краток: «Уберите его от нас, он позорит наш коллектив». Потом было бурное собрание. Один за другим поднимались рабочие, инженеры. Они обвиняли этого человека в том, что он систематически опаздывает на работу, самовольно продлевает свой обеденный перерыв, не реагирует на справедливые замечания, постоянно допускает брак и т. д. «Мне все равно, что делать, – лишь бы ничего не делать» – его любимая поговорка. Хотите знать, чем закончилась эта эпопея? Работника перевели на другой участок, но на заводе все-таки оставили.

Вопросы.

1. Какие воспитательные воздействия стоило бы применить к данному человеку?
2. Какую предварительную подготовку следует сделать перед принятием мер?
3. Какая разница между педагогическими и административными мерами?
4. Какие меры здесь целесообразны?

### **Тема 7: «Профессиональная пригодность и выбор профессии»**

**Ситуация 1** Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в Центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз больше, чем в Центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж. В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с генеральным директором СП, объяснявшим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации.

Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц генеральный директор вызвал ее к себе и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое



недоразумение – Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как Вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы Вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

**Ситуация 2** Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически не имел формальных

(закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, – кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществляется исключительно через знакомых. На заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии. Фактический размер премии определяется директором завода и составляет для 95 % сотрудников 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочли обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Вопросы:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

**Ситуация 3** Возьмите газету или иллюстрированный журнал. Посмотрите в течение 30 секунд на какой-нибудь портретный снимок.

Задание.

Дайте оценку личности. При этом пользуйтесь следующей схемой:

1. Лицо вызывает симпатию или антипатию? Выскажите свое отношение броскими штампами: «Мужественный взгляд», «Нерешительность», «Скрытность» и т. д.

2. Определите уровень образования и профессию изучаемого лица.

3. Дайте заключение о его отношении к людям, к делу, к себе, к вещам.

4. Взяли бы Вы этого человека к себе в помощники? Внимательно поразмыслите. Почему именно так Вы оцениваете данного человека (или группу лиц)? На чем основаны Ваши выводы? Может быть, Вы ошибаетесь?

### **Тема 8: «Социально-психологическая характеристика коллектива и управление им»**

**Ситуация 1** Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Внимательно вникните в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы:
  - а) каков характер задания поступившего к программисту?
  - б) почему задание было отменено непосредственным начальником?
  - в) как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

**Ситуация 2** Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и 46 обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

**Ситуация 3** Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с высшими руководителями компании (генеральный директор в последнюю минуту принял решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Сатурн» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы: 1. В чем причина полученного Алексеем результата?

2. Как ему следовало поступить? 3.

Что делать в сложившейся ситуации?

**Ситуация 4** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с

руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что: - 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### **Тема 9: «Управление конфликтными ситуациями».**

**Цель занятия:** Закрепление знаний о сущности конфликта, развитие навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

## **Порядок проведения занятия**

*Подготовительный этап.* За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия. Дают указания по самостоятельному изучению литературы и освоению основных понятий: «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Особое внимание обращают на уяснение соотношения между этими понятиями.

*В ходе занятия.* Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

*Примечание 1.* Ситуационные задачи по курсу «Управление персоналом» для практических занятий студентов с целью закрепления пройденного материала, практического применения знаний и обоснования принятых решений.

### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели

находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### **Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### **Задача 5**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию

**Деловая игра. Анализ конфликтной ситуации.**

**Цель игры:** Анализ конфликтной ситуации.

**Участники игры:** студенты разбиваются на группы по 5-6 человек.



**Содержание игры:** Главному бухгалтеру московской туристической фирмы «Эдельрейс» Ольге Ивановне Николаевой 30 лет. Сразу после окончания Московского государственного университета коммерции (ныне РГТЭУ), получив высшее экономическое образование, она поступила на работу в это туристическое агентство, где проходила практику еще, будучи студенткой.

Ольга Ивановна зарекомендовала себя как ответственный, внимательный, работоспособный и исполнительный сотрудник. Она стала первоклассным специалистом. Часто она задерживалась на рабочем месте до позднего вечера, выходила на службу в праздники и выходные, если это было необходимо, была очень увлечена своей работой и по собственной инициативе тратила своё свободное время на развитие компании.

За последние два года агентство «Эдельрейс» значительно расширилось, открылись даже филиалы в Санкт-Петербурге и Новороссийске. Благодаря обилию клиентов фирма имела хорошие доходы, что позволяло администрации систематически повышать заработную плату персоналу фирмы. Однако премиями работников не баловали и вознаграждения за сверхурочную работу дирекция не выплачивала. Не практиковались также дополнительные выходные дни. Администрация считала, что хорошая зарплата достаточный стимул для качественной работы персонала, и не стоит затрачивать усилия на дополнительную мотивацию работников.

К середине июня Ольга Ивановна стала готовиться к предстоящему отпуску. Ведь в этом году по графику ей достался хороший месяц – июль. В прошлом году ей так и не удалось хорошо отдохнуть, т.к. ей выпал слякотный март, и она проболела две недели, но продлевать отпуск не стала. Работы накопилось много. Поэтому на предстоящий отпуск у неё были самые радужные надежды. График составлялся за полгода, и всё было решено заранее. В отпуск Ольга Ивановна хотела поехать в Грецию. За все время работы в фирме она ни разу не пользовалась льготными поездками. Просить начальство о скидке (как это делали другие сотрудники) ей не хотелось, поэтому она сама заранее забронировала билеты для себя и дочери.

Но тут к концу июня в одном из популярных Египетских курортов взорвали автобус с туристами. А потом обрушились гостиницы, в которых отдыхали и наши соотечественники.

Многие туристы, уже оплатившие путевки, стали сдавать свои туры обратно и требовать возврата денег. Началось горячее время, приходилось решать проблемы с иностранными компаниями, корректировать заявки и расчеты. Дирекция попросила Ольгу Ивановну отложить отпуск на пару недель.

«Конечно, – подумала Ольга Ивановна, – я не могу оставить свою фирму в столь ответственный момент. Отпуск может подождать и до середины июля». Но суматоха с улаживанием финансовых вопросов затянулась до начала сентября. Все забыли про обещанный отпуск, и работа вошла в привычную колею. Ольга Ивановна как всегда быстро и профессионально решала поставленные задачи и задерживалась на работе.

Но в октябре, пятилетняя дочь Таня заболела гриппом. Болезнь проходила в тяжелой форме с высокой температурой, и Ольга Ивановна вынуждена была взять больничный лист по уходу за ребенком. С мужем Ольга Ивановна давно разошлась, а ее мать лежала в больнице. Так что ребенка оставить было не на кого. Да и какая мать оставит тяжело больного ребенка?

Спустя два дня Ольге Ивановне позвонили домой, и попросили выйти на работу. Но она отказалась и сказала, что ее вполне может заменить заместитель – Ирина. Однако Ирина пользовалась особым доверием руководства фирмы и находилась в очередной командировке. Но Ольга Ивановна просто не могла оставить тяжело больного ребёнка дома одного. Поэтому она сказала, что сможет выйти на работу только через неделю.

На следующий день ей позвонил заместитель директора и приказал выйти на работу. Ольга Ивановна пыталась объяснить ситуацию, но шеф не стал ее слушать. Он еще раз повторил свое требование и предупредил, что если Ольга Ивановна завтра же не выйдет на работу её придётся уволить...

### **Задания для анализа ситуации**

1. Определить тип конфликта.

2. Охарактеризовать главную героиню.
3. Определить альтернативные варианты решений и дать им оценку.
4. Указать причину и объект конфликта.
5. Позволяет ли уволить Ольгу Ивановну российское трудовое законодательство?

**Подведение итогов игры:** Каждая группа аргументировано представляет свой вариант работы и выбирается лучший.

## 9. ЗАДАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

*Цель контрольной работы* – изучение студентами наиболее актуальных тем дисциплины в процессе самостоятельной работы над теоретическим материалом по курсу «Управление персоналом».

Перечень контрольных работ содержит двадцать вариантов тем, из которых студент выбирает и выполняет одну контрольную работу. При этом тема контрольной работы **обязательно согласовывается с лектором потока**, который выдает письменное задание на ее выполнение в произвольной форме. Это задание обязательно прикладывается к работе, представляемой на рецензирование. Без его приложения работа не рецензируется и возвращается студенту.

Работа может быть представлена на рецензирование, как в рукописном, так и в печатном виде. Текст должен быть написан на одной стороне листа с интервалом между строчками 10 мм (для рукописной работы) или 1,5 интервала и шрифтом 14 (для машинописной работы). Поля: слева страницы – 30 мм, справа – 10 мм, сверху и снизу – 20 мм. Бумага используется формата А4 (210x297 мм).

Общий объем контрольной работы должен составлять примерно 15 страниц машинописного текста. Нумерация страниц начинается с титульного листа.

Контрольная работа по структуре должна состоять из введения, содержательной части, заключения и списка литературы, которые отражаются в плане работы.

*Введение* является обязательной составной частью контрольной работы и отражает прагматическую ценность изучения данной учебной дисциплины в целом, а также актуальность выбранной темы.

*Содержательная часть* подразделяется на отдельные разделы (не более трех, два из которых носят практический характер). Выделение разделов помогает структурировать излагаемый материал.

В тексте работы каждый ее раздел необходимо выделять соответственно оформленным заголовком. Рисунки (схемы, графики) и таблицы должны иметь сквозную нумерацию. Номер и название таблицы обозначаются вверху таблицы, номер и название рисунка – внизу. При выполнении работы следует привести практические примеры по рассматриваемой проблеме.

*В заключении* необходимо кратко подвести итог рассмотренным вопросам и сформулировать возможные рекомендации.

На использованные при выполнении работы литературные источники и периодические издания необходимо делать в тексте работы ссылки, указывая их порядковые номера в списке литературы, который является неотъемлемой частью работы и составляется в алфавитном порядке.

На титульном листе указывается: Учредитель, университет, факультет, кафедра, название предмета, тема, фамилия, имя, отчество студента, курс, группа; должность, фамилия, имя, отчество преподавателя; город и год выполнения работы. Форма титульного листа представлена в приложении 1.

### **Рекомендуемые темы контрольных работ:**

1. Концепция управления персоналом организации.
2. Влияние региональных аспектов рынка трудовых ресурсов на обеспеченность организации персоналом.
3. Принципы управления персоналом в организации.

4. Система управления персоналом организации.
5. Структура службы управления персоналом организации.
6. Местоположение кадровой службы в системе управления организацией.
7. Развитие кадрового потенциала организации.
8. Оценка наличных трудовых ресурсов организации.
9. Планирования карьеры работников организации.
10. Аттестация персонала организации.
11. Процедура поиска кандидата на вакантную должность в фирме.
12. Процедуры отбора работников в организацию.
13. Использование предприятием различных видов обучения персонала.
14. Профорientационная работа организации.
15. Управление адаптацией персонала в организации.
16. Социальная адаптация работников в организации.
17. Особенности вознаграждения работников в организации.
18. Внутрифирменная работа по сокращению текучести кадров.
19. Трудовые споры в организации.
20. Анализ эффективности работы персонала.

## **10. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **а) Основная литература:**

1. Афанасьев В.С., Баглай М. В., Беляев А. А. Социальный менеджмент.- Учебник.- М.: ЗАО «Бизнес - школа» «Интел - синтез», 2003.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. – Учебное пособие. – М.: Проспект,2005.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. Учебное пособие.- М.: Инфра – М, 2005.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом. – Учебно-практическое пособие. – М.: 2000.

## **б) Дополнительная литература:**

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист, 2007.
2. Вейл П. Искусство менеджмента.- М.: Новости, 1999.
3. Кафидов В. В. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов.- М.: Академический проект, 2004.
4. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация.- М.: Инфра – М, 2003.
5. Лукичева Л. И. Управление персоналом, Курс лекций/ Практические задания.- М.: Омега – Л, 2004.
6. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом. Учебное пособие.- М.: Вузовский учебник, 2003.
7. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. Учебное пособие.- М.: Академический проект, 2005.
8. Основы управления персоналом/под ред. Кибанова А.Я. – М.: Инфра М, 2005.
9. Пелл А. Как управлять людьми. 2-е изд.- М.: АСТ/Астр, 2005.
10. Соломанидина Т. О., Соломоницин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала 10. Учебно-практическое пособие.- М.: Бизнес-школа, 2005.
11. Управление персоналом организации/ под ред. Кибанова А. Я., изд. 3-е доп. и перераб.- М.: Инфра – М, 2008.
12. Шекшня С.В., Ермошкин Н. Н. Стратегия управления персоналом в эпоху Интернета. Учебно-практическое пособие.- М.: Бизнес-школа, 2009.