

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего профессионального образования  
«Томский государственный университет систем управления и  
радиоэлектроники»

Кафедра Экономики

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания к практическим занятиям  
и по самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по специальности  
220501 «Управление качеством»

2012

**Афонасова Маргарита Алексеевна  
Емельянова Елена Александровна**

Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям и по самостоятельной работе для студентов специальности 220501 «Управление качеством» / М.А. Афонасова, Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Кафедра Экономики. – Томск: ТУСУР, 2012. – 20 с.

Настоящие методические указания содержат перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для самостоятельного изучения, перечень литературы к темам, экзаменационные вопросы

Пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения, обучающихся по специальности 220501 «Управление качеством» по курсу «Финансовый и управленческий учет»

© Афонасова Маргарита Алексеевна, 2012  
© Емельянова Елена Александровна, 2012

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Томский государственный университет систем управления и  
радиоэлектроники»

Кафедра Экономики

Утверждаю  
Зав.каф. Экономики  
\_\_\_\_\_ А.Г. Буймов  
\_\_\_\_\_ 2012 г

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания к практическим занятиям  
и по самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по специальности  
220501 «Управление качеством»

Разработчик  
проф. каф.экономики  
\_\_\_\_\_ Н. Б. Васильковская  
\_\_\_\_\_ 2012 г

ассистент каф. Экономики  
\_\_\_\_\_ Е.А. Емельянова  
\_\_\_\_\_ 2012 г

2012

## Содержание

1 Введение .....	5
2 Методические рекомендации к практическим занятиям .....	6
2.1 Техника проведения собеседований .....	6
2.2 Управление конфликтами в коллективе .....	6
2.3 Методы оценка персонала .....	8
2.4 Организация обучения персонала .....	12
2.5 Организация кадрового делопроизводства на предприятии .....	16
3 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов .....	17
4 Вопросы для подготовки к экзамену .....	18
Список литературы .....	19

## 1 Введение

Цель изучения дисциплины “Управление персоналом” - сформировать у студентов представление об основах управления персоналом, особенностях практики управления трудовым потенциалом в отечественных организациях, специфике управления персоналом предприятий, а также современных тенденциях развития теории и практики в данной области.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение и освоение основных понятий и категорий управления персоналом,
- обучение методам и технологическим основам организации работы службы управления персоналом на предприятиях,
- ознакомление со спецификой организации работы по управлению персоналом на предприятиях,
- освоение методов оценки эффективности функционирования системы управления персоналом предприятия,
- изучение передовых персонал-технологий, применяемых в отечественной и зарубежной управленческой практике.

В результате изучения дисциплины “Управление персоналом” студент должен

знать:

- теоретические и методические основы управления персоналом,
- основные принципы и методы управления персоналом,
- факторы и условия, определяющие эффективность управления персоналом на предприятии;

уметь:

- выявлять проблемы и анализировать причины их возникновения в области управления персоналом предприятия,
- разрабатывать управленческие решения, направленные на реализацию основных функций службы управления персоналом предприятия,
- применять методики оценки эффективности функционирования системы управления персоналом;

владеть:

- навыками формирования и реализации элементов кадровой политики предприятия.

Дисциплина «Управление персоналом» относится к федеральной компоненте цикла специальных дисциплин

Настоящие методические указания содержат перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для самостоятельного изучения, перечень литературы к темам, экзаменационные вопросы. Пособие предназначено для организации самостоятельной работы студентов, подготовке к практическим занятиям и

экзамену для студентов направления подготовки: 220501 – Управление качеством.

## **2 Методические рекомендации к практическим занятиям**

### **2.1 Техника проведения собеседований**

#### **Тренинг «Эффективное проведение собеседования при подборе персонала»**

##### **Теоретический блок**

Виды собеседования. Правила проведения первичного собеседования. Определение основных целей и задач проведения собеседования при подборе персонала. Основные этапы проведения первичного собеседования. Организация пространства для проведения собеседования. Алгоритм проведения интервью. Виды вопросов, которые дадут информацию о кандидате. Способы формирования позитивного имиджа предприятия на кадровом рынке.

##### **Ролевая игра**

Студенты разбиваются на пары (ведущий собеседования и кандидат на вакантную должность), вытягивают карточку с видом собеседования, которое им необходимо реализовать (проиграть). В течение 15 минут проводится (моделируется) собеседование. Аудитория после проведения собеседования формирует и высказывает свои мнения о ходе собеседования (основные достоинства и упущения каждого участника).

##### **Видеоанализ**

Участники просматривают подобранный преподавателем видеоматериал (отрезки из фильмов, в которых люди искали работу) и проводят анализ вида и техники собеседования, поведения каждой из сторон на собеседовании, расписывают алгоритм проведения интервью, уточняют способ формирования имиджа кандидата.

### **2.2 Управление конфликтами в коллективе**

#### **Задание**

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

#### **Ситуация 1**

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на

совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

## **Ситуация 2**

Начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации. После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной. Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое

простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи. Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось. Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

### **2.3 Методы оценка персонала**

#### **Деловая игра «Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом»**

##### **Описание деловой игры**

Профессиональные качества менеджера по персоналу:

- личная порядочность, этичность, уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- добросовестность, высокие требования к результатам своей работы;
- рассудительность, способность принимать реалистические и обоснованные решения;
- результативность, ориентация на конечный результат;
- настойчивость, способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- преданность организации и деловая ориентация, готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- уверенность в себе: готовность и умение решать неординарные задания;
- командная ориентация, понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими членами коллектива;
- контактность, умение управлять деловыми и творческими отношениями с партнерами;
- коммуникабельность: умение использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- умение слушать, способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.



Цель задания - получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджеров по управлению персоналом.

**Задание.** Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний и навыков и личностных характеристик.

**Порядок выполнения работы.**

1-й этап. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.

2-й этап. Распределение обязанностей в подгруппах:

- координатор - генератор идей с участием участников;
- помощник координатора;
- эксперты;
- докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Затем координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием: «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу». Предлагается участникам дать правильный ответ на все поставленные вопросы.

3-й этап. Молчаливого генерирования - ответы на тесты.

4-й этап. Координатор предлагает участникам по очереди огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их.

5-й этап. Уяснения идеи. Заключается в компоновке всех результатов тестирования.

6-й этап. Формирование группы экспертов - по одному из каждой подгруппы.

7-й этап. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы.

8-й этап. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы подгрупп и представление итоговых результатов. Присуждение мест на основе отчетов об эффективности работы команды. Выставление оценок.

Протокол процесса оценки пригодности менеджера  
для эффективной работы с персоналом.

Дата \_\_\_\_\_

Количество участников \_\_\_\_\_

Постановка задачи: выявить степень пригодности работы менеджером по эффективной работе с персоналом.

Показатели

Итоги баллов

1. Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

120 - 100

2. Шанс на успех в должности менеджера велик, но нужна дополнительная работа над собой.

99 - 80

3. Есть шанс работать менеджером после дополнительного тренинга.

79 - 60

4. Менеджер по персоналу скорее не ваше поле деятельности.

60 - 0

**Тест «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу»**

1. Умеете ли вы обращаться с компьютером: да, нет, посредственно.

2. Знаете ли вы иностранный язык: да, нет, посредственно.

3. Представляете ли вы, как практически применить знания по менеджменту: да, нет, относительно.

4. Намерены ли вы повышать свою квалификацию: постоянно, нет, по графику организации.

5. Умеете ли вы составлять психологический портрет человека; да, нет, иногда.

6. Знаете ли вы трудовое законодательство: да, нет, посредственно.

7. Умеете ли вы вести делопроизводство: да, нет, посредственно.

8. Знаете ли вы особенности отрасли культуры и искусства, в которой собираетесь работать: да, нет, посредственно.

9. Владете ли вы деловым этикетом: да, нет, посредственно.

10. Как вы учитесь в вузе: отлично, хорошо, удовлетворительно.

11. Умеете ли вы общаться с людьми: да, нет, посредственно.

12. Уважаете ли вы окружающих: да, нет, смотря кого.

13. Требовательны ли вы к людям: да, нет, относительно.

14. Есть ли у вас чувство юмора: да, нет, относительно.

15. Умеете ли вы выполнять распоряжения: да, нет, не всегда.

16. Можете ли вы увлечь людей своей идеей: да, нет, иногда.

17. Корректно ли ваше поведение: да, нет, не всегда.

18. Можете ли вы публично признать свои ошибки: да, нет, иногда.

19. Умеете ли вы держать дистанцию в общении с людьми: да, нет, иногда.

20. Справедливы ли вы к окружающим: да, нет, не всегда.

21. Способны ли вы работать в неурочное время: да, нет, в случае острой необходимости.

22. Скрупулезны ли вы в выполнении заданий: да, нет, не всегда.

23. Умеете ли вы правильно рассчитывать свое время: да, нет, не всегда.

24. Пренебрегаете ли вы существом дела ради соблюдения формальностей: да, нет, иногда.

25. Разбрасываетесь ли вы между работами: да, нет, иногда.

26. Отвлекаетесь ли вы на второстепенные дела: да, нет, иногда.

27. Умеете ли вы делегировать ответственность: да, нет, не всегда.

28. Прибегаете ли вы к консультациям специалистов, если не знаете вопроса: да, нет, иногда.
29. Имеете ли вы личный план своей работы: да, нет, в некоторых случаях.
30. Умеете ли вы объяснять задания: да, нет, не всегда.
31. Умеете ли вы показать результаты деятельности: да, нет, не всегда.
32. Бывают ли у вас нестандартные идеи: да, нет, иногда.
33. Черпаете ли вы идеи из смежных областей знания: да, нет, иногда.
34. Можете ли вы оценить способности человека при выполнении полученного задания: да, нет, не всегда.
35. Возникают ли у вас неожиданно конструктивные идеи: да, нет, иногда.
36. Способны ли вы удержать в памяти главные задачи: да, нет, не всегда.
37. Доверяете ли вы своей интуиции: да, нет, иногда.
38. Внимательны ли вы к назревающим проблемам: да, нет, иногда.
39. Есть ли у вас тяготение к творческому саморазвитию: да, нет, относительно.
40. Умеете ли вы делать выводы из своих ошибок: да нет, иногда.
41. Умеете ли вы заразить своим энтузиазмом: да, нет, иногда.
42. Можете ли вы заставить выполнить поручение - да нет, иногда.
43. Присущ ли вам оптимизм: да, нет, не всегда.
44. Легко ли вы справляетесь со стрессами: да, нет, не всегда.
45. Умеете ли вы принимать на себя ответственность: да нет, не всегда.
46. Способны ли вы находить выход из сложных ситуаций - да, нет, не всегда.
47. Можете ли вы предъявить требовательность к личным друзьям: да, нет, не всегда.
48. Можете ли вы сделать своих недоброжелателей своими сторонниками: да, нет, иногда.
49. Способны ли вы отвлечься от личных неурядиц: да, нет, не всегда.
50. Решитесь ли вы высказать свои взгляды вышестоящему лицу - да, нет, не всегда.
51. Считают ли вас окружающие люди человеком с развитым интеллектом: да, нет, не знаю.
52. Запоминают ли вас люди с первой встречи: да, нет, иногда.
53. Доверяют ли вам люди: да, нет, некоторые.
54. Считают ли вас человеком со здравым смыслом: да, нет, некоторые.
55. Производите ли вы впечатление уверенного в себе человека: да, нет, не всегда.

56. Считают ли вас окружающие люди ответственным человеком: да, нет, некоторые.

57. Считают ли вас активным человеком: да, нет, некоторые.

58. Считают ли вас человеком слова: да, нет, некоторые.

59. Считают ли вас способным понять другого человека: да нет, некоторые.

60. Вызываете ли вы симпатию: да, нет, не всегда.

Все ответы, получившие оценку «да», оцениваются двумя баллами. Суммируете положительные ответы.

Все ответы, получившие оценку «нет», оцениваются как минус один балл. Суммируйте и вычтите из суммы положительных баллов.

Остальные варианты ответов приравниваются к одному баллу; суммируйте их и прибавьте к полученному числу баллов.

Разброс результатов достаточно велик; теоретически он может быть выражен положительной или отрицательной величиной.

Если вы набрали от 120 до 100 баллов, можно предположить, что вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

В том случае, если результат колеблется от 99 до 80 баллов, ваши шансы на успех в должности менеджера достаточно велики, но нужна определенная дополнительная работа над собой.

При наборе от 79 до 60 баллов у вас есть шансы работать менеджером по персоналу после серьезного дополнительного тренинга.

При получении отрицательного балла можно сказать, что менеджер по персоналу, скорее всего, не ваше поле деятельности. Однако не исключено, что вы человек, не раскрывающийся при тестировании; могло отразиться и негативное отношение к тесту, подспудное желание поступить наоборот.

Результаты теста в определенный момент позволяют выявить ваши слабые места и наметить программу тренинга.

Первые десять вопросов характеризуют наоборот и уровень ваших знаний. Посмотрите, какие из них дали отрицательный или низкий результат, и составьте себе программу самообразования или дополнительных занятий.

## **2.4 Организация обучения персонала**

### **Описание деловой игры**

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

### **Стратегия холдинга – дифференциация:**

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;

- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

**Работник 1 (30 лет).** Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом

рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

**Работник 2 (22 года).** Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 3 (40 лет).** Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4 (45 лет).** Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

**Работник 5 (37 лет).** Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

**Работник 6 (39 лет).** Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может

решить только сам.

### **Постановка задачи**

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

### **Методические указания**

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1. работники и их руководители;
2. зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3. менеджеры по персоналу отдела обучения;
4. директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

**Работники и их руководители:** определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

**Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:** проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

**Менеджеры по персоналу отдела обучения:** проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

**Директор и его первый заместитель:** сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению

квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

## **2.5 Организация кадрового делопроизводства на предприятии**

### **Задание**

1. Получите от преподавателя номер варианта задания.
2. Подготовьте необходимые документы.
3. Презентуйте группе результаты практической работы в соответствии с вашим вариантом.

**Вариант 1** – Состав и оформление документов при поступлении на работу.

### **Вопросы**

1. Состав документов, необходимых для поступления на работу, процедура и последовательность их оформления.
2. Составление личного листка по и учету кадров, анкеты автобиографии, трудового договора.
3. Перечень необходимых документов, предъявляемых для заключения трудового договора.
4. Порядок заключения трудового договора.
5. Оформление приема на работу приказом (распоряжением).

**Вариант 2** – Документирование движения персонала.

### **Вопросы**

1. Использование документов, характеризующих движение кадров.
2. Перевод работника на другую работу и его документационного оформления.
3. Документация по оформлению служебных командировок.
4. Порядок предоставления отпусков и его документирование.
5. Расторжение трудового договора и процедура оформления увольнения работника.

**Вариант 3** – Документирование оценки деятельности персонала.

### **Вопросы**

1. Порядок проведения и оформления аттестации работников.
2. Роль и составление характеристики и рекомендательных писем.
3. Процедура и оформление поощрений и наложения дисциплинарных взысканий на работников.

**Вариант 4** – Порядок подготовки приказов по личному составу и составление личных карточек.

### **Вопросы**

1. Общие подходы к изданию приказов.
2. Особенности оформления приказов по личному составу.



3. Ведение личных карточек.

**Вариант 5** – Ведение трудовых книжек и личных дел работников.

**Вопросы**

1. Правила оформления трудовых книжек.
2. Учет трудовых книжек.
3. Формирование личных дел.

**3 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

№ п/п	Наименование работы	Кол-во часов	Форма контроля
1.	Проработка лекционного материала	9	Тесты
2.	Изучение тем теоретической части курса, отводимых на самостоятельную проработку	18	Экспресс-опросы в процессе аудиторных занятий
3.	Подготовка к практическим занятиям	12	Опрос на практических занятиях, решение ситуационных задач.
	Всего часов самостоятельной работы	32	

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Особенности управления персоналом в России и в зарубежных странах.
2. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.
3. Обеспечение условий безопасности труда работников предприятия.
4. Современные методы мотивации персонала.
5. Концепция самообучающейся организации.
6. Методы оценки персонала
  - биографический метод оценки персонала;
  - метод групповой дискуссии;
  - метод эталона;
  - матричный метод;
  - методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам;
  - метод суммируемых оценок;
  - метод заданной группировки работников;
  - тестирование;
  - метод попарных сравнений;
  - метод заданной балльной оценки;
  - метод свободной банальной оценки;
  - метод графического профиля;
  - коэффициентный метод оценки персонала.

7. Теория оценки личностных качеств руководителя.
8. Коучинг в управлении персоналом.
9. Хеджирование рисков и темпери стаф.
10. HR-брендинг.

#### 4 Вопросы для подготовки к экзамену

1. История возникновения и развития управления персоналом как науки и вида управленческой деятельности.
2. Теории и концепции управления персоналом
3. Концепция использования трудовых ресурсов.
4. Концепция научного администрирования.
5. Концепция управления человеческими ресурсами
6. Концепция управления человеком (персоналом).
7. Особенности управления персоналом в России и в зарубежных странах.
8. Основные понятия и категории управления персоналом.
9. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
10. Управление персоналом как система.
11. Объект и субъект управления персоналом, его характеристика
12. Принципы и методы управления персоналом.
13. Функциональное разделение труда и организационная служба управления персоналом.
14. Подчинение службы управления персоналом общему руководству организации.
15. Подчинение службы управления персоналом высшему руководству организации.
16. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.
17. Структура службы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер
18. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом предприятия.
19. Организация кадрового делопроизводства на предприятиях.
20. Кадровая политика и стратегия управления персоналом предприятия.
21. Факторы, определяющие кадровую политику.
22. Использование трудового потенциала: деловая оценка и мотивация персонала, нормирование и организация труда, проектирование рабочих мест, обеспечение условий безопасности труда работников предприятия. профессиональная и организационная адаптация персонала
23. Основные понятия: мотив, стимул, потребности.
24. Теории мотивации персонала: процессуальные и содержательные

25. Проведение мотивационного аудита.
26. Системы стимулирования и мотивации на предприятия
27. Формирование трудового потенциала: маркетинг, планирование, набор, отбор, найм и адаптация персонала, перемещения.
28. Развитие трудового потенциала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; планирование деловой карьеры, работа с кадровым резервом; концепция самообучающейся организации.
29. Коммуникации в системе управления персоналом предприятия.
30. Формальные и неформальные группы и их взаимодействие.
31. Характеристика основных стилей руководства.
32. Делегирование полномочий.
33. Организационные конфликты и управление ими.
34. Стратегии разрешения конфликтов.
35. Теория оценки личностных качеств руководителя.
36. Коучинг в управлении персоналом
37. Сущность и структура затрат на персонал предприятия.
38. Основные принципы и подходы к оценке функционирования системы управления персоналом предприятия.

### Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: Оптимизация командной работы: Практикум. – М.: Финансы и статистика, 2008 . 256 с.: ISBN 978-5-279-03283-9: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=1000](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=1000)
2. Управление персоналом : Учебник для вузов / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 398[2] с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 390-399. - ISBN 978-5-16-003112-5
3. Управление персоналом : учебное пособие / Ф. А. Красина ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск : ТМЦДО, 2008. - 177 с
4. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с. ISBN: 978-5-279-02687-6 [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=1013](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=1013)
5. Управление персоналом организации : учебное пособие / И.А Оганесян. - Минск : Амалфея, 2000. - 256 с. - ISBN 985-441-133-8 (в пер.)
6. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 448 с. ISBN 5-238-00227-0 (в пер.)
7. Журнал “Управление персоналом : деловой журнал/ Журнал "Управление персоналом" (Кострома), Бизнес-школа "Интел-Синтез". - М. : [б. и.], 1996 - ^http:// www.top-personal.ru. - Выходит дважды в месяц. - ISSN 5-95630-0 Зарегистрированы поступления: [2012](#) [2010](#) [2009](#) [2008](#) [2007](#)

Учебное пособие

Афонасова М.А., Емельянова Е.А.

Управление персоналом

Методические указания к практическим занятиям и  
по самостоятельной работе

Усл. печ. л.                      Препринт  
Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники  
634050, г.Томск, пр.Ленина, 40