

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники
(ТУСУР)

Кафедра экономики

Е.А. Емельянова

Кадровый консалтинг

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ
для студентов направления
221400.62 "Управление качеством".

ТОМСК 2014

Содержание

1 Введение	3
2. Практические занятия	4
2.1. Организация кадрового делопроизводства на предприятии	4
2.2. Проведение собеседования	7
2.3. Урегулирование конфликтов	10
3. Самостоятельная работа	13
3.1 Вопросы к темам, предназначенным для самостоятельного изучения	13
3.2 Тематики индивидуальных заданий	14
3.3 Список литературы для самостоятельного изучения	16

1 Введение

«Кадровый консалтинг» – новая дисциплина, изучение которой в высших учебных заведениях представляется в настоящее время достаточно актуальным.

Кадровый консалтинг - это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

Кадровый консалтинг предусматривает решение следующего спектра задач:

- Должностные инструкции: цели создания, основные требования к составлению, примеры.
- Подбор персонала: анализ потребности в кадрах, определение должностных обязанностей, определение источников поступления кандидатов, технологии отбора кадров.
- Адаптация новых сотрудников: последовательность действий для создания программы адаптации.
- Оценка персонала: концепции, методы и критерии оценки сотрудников.
- Обучение и развитие персонала: определение потребностей в обучении, разработка системы обучения, проведение учебных мероприятий.
- Мотивация персонала: модель индивидуальной и групповой мотивации.
- Система оплаты труда: основные принципы и этапы построения, традиционные и нетрадиционные системы стимулирования.
- Корпоративная культура: определение, этапы создания корпоративной культуры, примеры.
- Кадровое делопроизводство: состав кадровой документации, движение кадров.
- Трудовое право: источники трудового права, новый Трудовой Кодекс.
- Безопасность: оценка надежности персонала и партнеров, технология хранения коммерческой тайны.

Конечным результатом деятельности консультанта является увеличение индивидуальной производительности труда каждого работника и повышение эффективности деятельности компании в целом, а в некоторых случаях и создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

Цель - сформировать у студентов представление об основах кадрового консалтинга, 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:

- изучение и освоение основных понятий и категорий кадрового консалтинга,
- обучение методам 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.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью применять инструменты управления качеством (ПК-5);

- способность применять знание подходов к управлению качеством- ПК-7
- способностью консультировать и прививать навыки работникам по аспектам своей профессиональной деятельностью (ПК-14);
- способностью руководить малым коллективом (ПК-19).

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- теоретические и методические основы кадрового консалтинга,
- 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.

Данное пособие содержит перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для более глубокого усвоения основных положений курса, перечень литературы к темам, вопросы для подготовки к зачету студентами направления подготовки: 221400.62 "Управление качеством".

2. Практические занятия

Наименование тем, их содержание

№ п/п	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час.)	Компетенции ОК, ПК
1	Организация кадрового делопроизводства на предприятии	6	ПК-5, ПК-7, ПК-14, ПК-19
2	Проведение собеседования	6	ПК-5, ПК-7, ПК-14, ПК-19
3	Урегулирование конфликтов	6	ПК-5, ПК-7, ПК-14, ПК-19

2.1. Организация кадрового делопроизводства на предприятии

Цель: Изучение основ организации кадрового делопроизводства на предприятии

План:

1. Ознакомиться с заданием к практической работе.
2. Выполнить задания по работе
3. Подготовить отчет по работе

Задание:

ООО «МОС-Групп» имеет следующую оргструктуру управления.



1. Введите в оргструктуру предприятия отдел управления персоналом и менеджера по качеству.

2. Подготовьте штатное расписание для измененной оргструктуры. В штатном расписании руководителям предусмотрите надбавки за качественное выполнение работ в размере 20% от оклада и за выполнение плана в размере 10% от оклада.

3. Подготовьте объявление для сайта о вакансии менеджера по качеству

4. Подготовьте трудовой договор на Ваше имя на вакантную должность

5. Составьте приказ о приеме Вас на должность менеджера по качеству. Основание составленный трудовой договор.

6. Сделайте запись в трудовую книжку.

7. Составьте таблицу учета рабочего времени для ПТО на март месяц 2014 года. В таблице отметьте, что Начальник участка №1 с 10 по 13 марта находился в командировке. Начальник участка №2 был принят на работу с 4 марта. У Начальник участка №3 был больничный лист с 15 по 25 марта.

8. Напишите заявление об увольнении по собственному желанию с 10 апреля.

9. Подготовьте приказ о Вашем увольнении.

10. Сделайте соответствующую запись в трудовой книжке.

Теоретические сведения

Структура управления персоналом

В состав службы управления персоналом многих организаций входят следующие подразделения:

1. отдел кадров;
2. отдел обучения и развития;
3. отдел оценки персонала и оплаты труда;
4. отдел социальной защиты и другие отделы социальной инфраструктуры;
5. отдел охраны труда и техники безопасности;
6. отдел охраны окружающей среды;
7. юридический отдел;
8. отдел организации труда, производства и управления;

9. отдел научно-технической информации;

10. патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Функциональные подсистемы в системе управления персоналом.

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала:
 - ✓ разработка кадровой политики;
 - ✓ разработка стратегии управления персоналом;
 - ✓ анализ кадрового потенциала;
 - ✓ анализ рынка труда;
 - ✓ организация кадрового планирования;
 - ✓ планирование и прогнозирование потребности в персонале;
 - ✓ организация рекламы;
 - ✓ поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.
2. Подсистема найма и учета персонала:
 - ✓ организация найма персонала;
 - ✓ организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала;
 - ✓ учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала;
 - ✓ профессиональная ориентация персонала;
 - ✓ организация рационального использования персонала;
 - ✓ управление занятостью персонала;
 - ✓ делопроизводственное обеспечение системы управления.
3. Подсистема трудовых отношений:
 - ✓ анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
 - ✓ анализ и регулирование отношений руководства;
 - ✓ управление производственными конфликтами и стрессами;
 - ✓ социально-психологическая диагностика;
 - ✓ соблюдение этических норм взаимоотношений;
 - ✓ управление взаимодействием с профсоюзами.
4. Подсистема условий труда:
 - ✓ соблюдение требований психофизиологии труда;
 - ✓ соблюдение требований экономики труда;
 - ✓ соблюдение требований технической эстетики;
 - ✓ охрана труда и техника безопасности;
 - ✓ охрана окружающей среды;
 - ✓ военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.
5. Подсистема развития персонала:
 - ✓ обучение персонала;
 - ✓ переподготовка и повышение квалификации персонала;
 - ✓ введение в должность и адаптация новых работников;
 - ✓ оценка кандидатов на вакантную должность;
 - ✓ текущая периодическая оценка кадров;
 - ✓ организация рационализации и изобретательства;
 - ✓ реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
 - ✓ организация работы с кадровым резервом.
6. Подсистема мотивации поведения персонала:
 - ✓ управление мотивацией трудового поведения;
 - ✓ нормирование и тарификация трудового процесса;
 - ✓ разработка систем оплаты труда;
 - ✓ разработка форм участия персонала в прибыли и капитале;
 - ✓ разработка форм морального поощрения персонала;
 - ✓ организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

7. Подсистема социального развития:

- ✓ организация общественного питания;
- ✓ управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- ✓ развитие культуры и физического воспитания;
- ✓ обеспечение здравоохранения и отдыха;
- ✓ обеспечение детскими учреждениями;
- ✓ управление социальными конфликтами и стрессами;
- ✓ организация социального страхования;
- ✓ организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

8. Подсистема развития оргструктур управления:

- ✓ анализ сложившейся оргструктуры управления;
- ✓ проектирование новой оргструктуры управления;
- ✓ разработка штатного расписания;
- ✓ формирование новой оргструктуры управления;
- ✓ разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

9. Подсистема правового обеспечения:

- ✓ решение правовых вопросов трудовых отношений;
- ✓ согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- ✓ решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- ✓ проведение консультаций по юридическим вопросам. Подсистема информационного обеспечения:
- ✓ ведение учета статистики персонала;
- ✓ информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- ✓ обеспечение персонала научно-технической информацией;
- ✓ организация патентно-лицензионной деятельности;
- ✓ организация работы органов массовой информации организации.

Перечисленные подсистемы наиболее типичны для крупных организаций.

2.2. Проведение собеседования

Цель: Ознакомление с технологией проведения собеседования

План:

1. Ознакомиться с заданием к практической работе.
2. Изучить методические указания к работе.
3. Выполнить задания по работе
4. Подготовить отчет по работе

Задание:

1. Составьте резюме на должности, которые бы вы хотели занимать
2. Запишитесь на собеседование с работодателем, который может в Томске предоставить Вам место практики. Опишите результаты.
3. Опишите трудности, с которыми вы столкнулись при общении с работодателем.
4. Пройдите собеседование с преподавателем.

Задания выполняются студентом самостоятельно. Все примеры должны быть представлены в работе. Библиографические данные литературы приводятся после представленного фрагмента.

Теоретические сведения

Составление плана действия и так называемой карты своих запросов позволяет четче определить свои запросы в области трудоустройства. Это бывает полезным не

только тем, кто первый раз ищет работу или находится в процессе смены направления профессиональной деятельности, но и тем, кто уже имеет устоявшиеся и четкие представления о требуемой должности. Не секрет, что особые сложности при поиске работы испытывают именно узкие специалисты, когда конкуренция в такой сфере становится слишком высокой. В процессе составления вы можете посмотреть на свои навыки и умения под новым углом, или найти новую сферу применения ваших навыков и возможностям.

Процесс составления плана по поиску работы состоит из следующих основных этапов.

1. Составление личной карты (определение ваших ресурсов и возможностей).
2. Определение образа идеальной работы. Составление запросной карты.
3. Определение путей и способов получения желаемой должности.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

1. Составление личной карты

На этом этапе нужно постараться найти все значимые личные ресурсы и возможности, которые позволят вам найти подходящее место работы. Этот этап похож на корзинку, в которую вы складываете все имеющиеся у вас возможности, чтобы потом из этого создать новую желаемую работу.

Кроме того, составление личной карты помогает заранее подготовиться к собеседованиям, на которых задают вопросы о ваших личных качествах. Постарайтесь не оценивать, хорошие или плохие вы имеете навыки или личные качества. Существует большое многообразие профессий и занятий, и для разных профессий требуются совершенно разные качества.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Напишите 5 ваших сильных сторон в профессиональном и личном плане
2. Напишите 5 ваших слабых сторон в профессиональном и личном плане.
3. Напишите ваше образование, включая различные курсы.
4. Напишите наиболее значимые факторы в процессе приема на работу: режим работы, минимальная оплата, особенности работы.
5. Отметьте, что мне нравится в моей работе и чем хотелось бы заниматься в дальнейшем?
6. Что именно меня не устраивало на предыдущей работе, влияние каких негативных факторов хотелось бы свести к минимуму при смене работодателя?

Дополнительно, для создания более полной картины и включения новых возможностей в поиск работы напишите:

1. Вспомните весь ваш опыт работы: начиная от возможных заработков в школе, подработок в институте, ваши функциональные обязанности на предыдущих работах. Просто напишите в столбик все, что вы делали, и за что вам платили деньги. Например, продажа канцтоваров одноклассникам или управление автомобилем.
2. Напишите ваши хобби и интересы: то, что вы можете с удовольствием делать бесплатно и для себя. Например, вязание крючком или редактирование фотографий.
3. Напишите, в какой сфере вы были наиболее успешны, где ваша работа или занятие нравилась вам и окружающим людям и вами были довольны. Например, вы сделали потрясающую открытку к новому году для начальника или для родителей.
4. Напишите сферы экономики, в которых вы работали. Например: производство, финансы, интернет.

5. Напишите значимые события в своей жизни за последние несколько лет.

Эти дополнительные пункты позволяют включить факты из вашей жизни, о которых вы, возможно, не помните, и которые помогут добавить новые свежие идеи и сделать поиск работы более интенсивным. Очень часто за трудностью найти новую работу стоит желание как-то скорректировать предыдущую деятельность, включить в нее новые факты. Потому что за время работы на предыдущем месте у вас могли произойти какие-то значимые изменения — вы сменили место жительства, вступили в брак, родили ребенка. Или, например, вы завели собаку, с которой нужно ежедневно гулять, и вы теперь не и можете часто ездить в командировки. Или у вас появилось интересное хобби, которому вы посвящаете все свободное время, и которое может найти реализацию в вашей профессиональной деятельности.

На основании полученной информации вы можете сделать вывод, какая работа вам подойдет больше всего. Сегодня достаточно часто требуются специалисты на стыке нескольких профессий, с умением разбираться сразу в нескольких, иногда не связанных между собой, областях. Внимательно проанализировав список, вы можете определить, что будет вашим основным преимуществом перед остальными кандидатами и на какие достижения и результаты вас следует делать упор при собеседовании.

2. Создание образа идеальной работы

По информации www.rabota.kharkov.ru, на сайте очень часто можно встретить следующие резюме "любая работа с зарплатой 300 долларов". Такие соискатели имеют очень общие представления о том, какую работу они хотят получить — при этом не учитывают или не считают значимым свой опыт и личностные качества и предпочтения. С другой стороны, такое может быть если есть разнообразный опыт работы в нескольких сферах. В любом случае, сузив свои предпочтения до нескольких конкретных вакансий, вы сформируете более четкие цели.

Другой крайностью может быть поиск работы только по той специальности, по которой вы работали ранее. Это действительно может быть плюсом, что вы имеете десятилетний опыт работы экономистом в банке, но в условиях банковского кризиса таких вакансий может не быть. Посмотрите какая сфера экономики сейчас более востребована на рынке и скорректируйте свое резюме.

Итак, определите специальность, на которую вы претендуете.

Напишите уровень зарплаты, на который вы рассчитываете. Это один из самых важных параметров отбора вакансии. Сравните ожидаемый вами уровень дохода с уровнем зарплат, которые предлагаются сейчас в среднем по рынку на эту специальность. В условиях кризиса многие работодатели снижают зарплатные предложения и завышенная зарплата может быть причиной отказа. Вместе с тем, опираясь на опыт, профессиональные навыки, определите сумму, ниже которой вакансии вы не рассматриваете. Даже если она будет выше той, которую предлагают в среднем по рынку, помните, в большинстве случаев зарплата определяется по результатам собеседования, где вы можете убедить работодателя в ваших профессиональных преимуществах.

Пример запросной карты:

- **Желаемая позиция.** Помните, что название специальности в разных организациях может отличаться. Если вы определили несколько названий вакансий, для каждой составьте свой вариант резюме и сопроводительного письма. По каждой вакансии напишите желаемые функции и ограничения.

Например:

Директор по маркетингу / Руководитель маркетинговой службы / отдела / департамента

- **Функциональные обязанности.**

Например:

Контроль и управление маркетинговой деятельностью компании

Бюджетирование рекламных компаний

Постановка системы маркетингового планирования

Подготовка данных по отчетности

Ограничения: без функций рекламиста

• Пожелания к организации и отрасли, в которой вы планируете работать

Составьте список возможных и нежелательных отраслей и перечислите их в соответствующих графах. Если есть компании, в которых вы ни при каких условиях не хотели бы работать, впишите их названия.

Например:

Отрасль: сырьевые и добывающие отрасли, производство, инвестиционная деятельность, строительство и девелопмент

Характеристики компании: крупная организация-производитель, брендовая компания; западная или имеющая взаимоотношения с иностранными партнерами (желательно использование в работе английского языка)

Ограничения: не рассматриваются сетевая розница, косметический, обувной, вещевой, мебельный рынки, дистрибуция продуктов питания

• Пожелания относительно рабочего места

Такие "мелочи" определяют насколько комфортно вы будете чувствовать себя на рабочем месте, а это в свою очередь влияет на производительность. В описании вакансии такая информация размещается не часто, поэтому это вы сможете прояснить в телефонном разговоре или на собеседовании.

Например:

Обязательные требования: официальное оформление; оплачиваемые отпуск, больничный

Желательные требования: Дополнительный оплачиваемый отпуск, медицинская страховка

Ограничения: Без командировок

Продлав такую работу, вы получаете набор требований к работодателям, и в соответствии с ними можете отбирать поступающие вакансии.

3. Пути достижения цели

После того, как вы определились с желаемой позицией, напишите возможные пути достижения цели. Очень часто планируемая должность может требовать дополнительных знаний, и вы можете теперь точно понимать, какие дополнительные навыки вам необходимо приобрести.

Определите, из каких источников вы можете получать информацию о необходимой вакансии: сайты по работы, газеты, сайты самих компаний, на которых также часто размещаются вакансии. Используйте все возможности сайта www.rabota.kharkov.ua и других сайтов по поиске работу — ежедневный просмотр вакансий, подписка на вакансии, rss-подписки.

2.3. Урегулирование конфликтов

Цель: Освоение основ урегулирование конфликтов в коллективе предприятия

План:

1. Ознакомиться с заданием к практической работе.
2. Изучить методические указания к работе.
3. Выполнить задания по работе
4. Подготовить отчет по работе

Задание:

Составьте стратегию урегулирования конфликтной ситуации:

«Участниками конфликта были два молодых специалиста, работающими посменно системными администраторами. Первый – Иван – по темпераменту холерик, частенько не ходит на работу, говорит напарнику, что отработает в следующий раз. Мнение окружающих его не интересует, о последствиях своих поступков не задумывается. И вообще собирается в скором времени вменить тип деятельности на «свободный». Второй – Николай – уравновешенный, скандалов всегда старается избегать, но не всегда это получается, т. к. не любит когда его в чем-то обвиняют. Работу терпит и держит все в себе.

Оба специалиста не любят свою работу. Устроились каждый через своего знакомого в административных кругах.

Николай заболел и попросил Ивана поработать в его смену, объяснив, что у него высокая температура. Иван одну смену поработал один, а в следующий раз не пошел, т.к. посчитал, что на работу должен уже выйти Николай. А Николай тем временем все еще температурил. В итоге, на работу никто не ходил в течение 2х смен Николая. Инспектор по кадрам вызвала специалистов «на ковёр». Только там специалисты выяснили, что никто на работу не ходил. На вопрос инспектора по кадрам, почему никто не ходил на работу, Иван ответил, что была очередь Николая. В свою очередь Николай настаивал на своей версии: я болею, с кровати не встаю, у меня высокая температура, постельный режим, и вы хотите, чтобы я пришел администрировать Linux-сервер?! Иван тем же тоном: «А почему ты не сказал, что еще болеешь?! Почему не сказал, чтоб еще 2 дня я один работал?!» Николая реакция: «А почему бы тебе не спросить у меня, выздоровел ли я, выйду ли я на работу?» Иван: «А почему я должен спрашивать?»

Теоретические сведения

Урегулирование конфликта – приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как **методы профилактики конфликтов**. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре можно отнести:

- выдвижение общих (интегрирующих) целей администрацией (в т.ч. руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Примирительные процедуры при трудовых спорах

Процесс улаживания конфликта подчинен тому, чтобы тем или иным способом побудить конфликтующие стороны прекратить противоборство, вступить в переговоры между собой и найти совместное решение, в той или иной степени приемлемое для всех.

Человеческие отношения никогда не бывают однотипными, застывшими; они постоянно меняются как меняется и сама жизнь вокруг нас. В каждом конкретном случае приходится определять содержание и специфику проявления данного конфликта. Конфликт сложное взаимодействие людей – трудно регулируемый процесс с малой степенью предсказуемости.

Реакция и действия людей зависят от того, как они относятся к происходящему, в какой мере развитие событий соответствует свойственным им устремлениям, нравственной позиции, особенностям темперамента и характера.

При осуществлении примирительных процедур важно иметь четкое представление о причинах и границах конфликта, задействованных в нем силах и средствах, степени заинтересованности сторон в том или ином разрешении спорной проблемы. Практически всегда есть возможность влиять на поведение его участников с тем, чтобы снизить накал напряженности, ограничить масштабы противостояния, извлечь из конфликта максимум пользы, свести к минимуму возможные экономические, социальные и нравственные потери.

Основными нормативными актами, регулирующими порядок рассмотрения трудовых споров, являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Гражданский процессуальный кодекс;
- Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» (применяется в части, не противоречащей ТК РФ).

Трудовой кодекс РФ регламентирует порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров и коллективных трудовых споров.

Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров, предусматривает организацию комиссии по трудовым спорам, компетенцию таких комиссий, сроки обращений в неё, порядок рассмотрения трудового спора. Трудовым кодексом предусмотрен порядок обжалования решения комиссии по трудовым спорам и перенесение индивидуального трудового спора в суд, сроки рассмотрения в судах, исполнения вынесенных судами решений.

Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих последовательно **этапов примирительных процедур:**

1. Рассмотрение спора примирительной комиссией.
2. Рассмотрение спора с участием посредника.
3. Рассмотрение спора трудовым арбитражем.

При осуществлении примирительных процедур не менее чем правовые нормы и принципы переговоров, значимы общепризнанные правила коммуникации. Они предполагают: культуру общения, терпимость к чужому мнению и позиции, занимаемой партнером в деловых отношениях или в конфликтной ситуации и т.д.

В ходе примирительных процедур, работники могут воспользоваться **правом проводить собрания, митинги, демонстрации, пикетирование**. Эти акции предпринимаются работниками в поддержку своих требований.

Методика урегулирования конфликтов

Методикой урегулирования конфликтов необходимо владеть каждому руководителю организации или подразделения, персоналу службы, обязанностью которой являются функции управления конфликтами. Например, отдел трудовых отношений, службы управления персоналом.

Этап 1. – Психологическая подготовка к урегулированию конфликта. Необходимо выявить истинные мотивы конфликтующих сторон, которые скрываются или проявляются в форме претензий. Сформулировать истинную причину, выявить источник возникновения конфликта.

Если сторонам трудно или невозможно быть объективными, решающую роль может сыграть непредубежденная позиция третьей стороны: руководителя конфликтующих, специалиста по урегулированию конфликтов службы управления персоналом, друга, членов семьи, коллег по работе.

Конфликтная ситуация порождает тяжелую психологическую атмосферу. Важно трезво оценить свои действия, быть объективным и честным, хотя бы перед собой.

Подобные действия конфликтующих сторон уже в самом начале могут погасить конфликт.

Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт. Часто участники конфликта не могут или не хотят знать истинную причину конфликта. В таких случаях этим должен заниматься специалист подразделения по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации. Данный этап заканчивается формулировкой проблемы.

Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта. Жизнь сложна, поэтому конфликт может иметь несколько причин, развиваться в самых разных направлениях, и урегулирование конфликтной ситуации может происходить различными путями. Одним словом, конфликт может иметь несколько вариантов решения.

Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта. В любом реальном варианте обе стороны что-то теряют, но это единственный способ пойти по пути по пути урегулирования конфликта, обойти тупиковую ситуацию. Создаются условия для перехода от конфликтного противостояния к процессу решения конфликта.

Этап 5. Процесс урегулирования конфликта. Общение проясняет позиции сторон. Гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования. В процессе общения необходимо убедиться в том, что другая сторона вас понимает.

Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта. Обе стороны объективно оценивают друг друга и предпринимают усилия для сохранения доконфликтных взаимоотношений. Если нет желания сохранить сложившиеся до конфликта отношения, то нет и заинтересованности в его урегулировании. Конфликт считается урегулированным, если после его разрешения взаимоотношения между конфликтующими сторонами сохранились.

3. Самостоятельная работа

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Трудо-емкость (час.)	Компетенции ОК, ПК	Контроль выполнения работы
1	Самостоятельное рассмотрение теоретических вопросов и подготовка к практическим занятиям	26	ОК-7, ОК-10, ПК-11, ПК-29 ПК-30, ПК-51	Экспресс-опросы в процессе аудиторных занятий
2	Подготовка к выполнению индивидуальных заданий.	4	ОК-7, ОК-10, ПК-29 ПК-30, ПК-51	Опрос на практических занятиях, решение ситуационных задач.
3	Подготовка презентаций и публичных выступлений	6	ОК-7, ОК-10, ПК-11, ПК-29 ПК-30, ПК-51	Экспресс-опросы в процессе аудиторных занятий

3.1 Вопросы к темам, предназначенным для самостоятельного изучения.

1. Философия управления персоналом
2. Концепция управления персоналом
3. Закономерности и принципы управления персоналом
4. Организационное проектирование системы управления персоналом
5. Методы построения системы управления персоналом
6. Цели и функции системы управления персоналом
7. Организационная структура системы управления персоналом

8. Источники и проблемы найма персонала
9. Деловая оценка и отбор персонала
10. Организация отбора претендентов на вакантную должность
11. Подбор и расстановка персонала
12. Организация аттестации персонала
13. Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала
14. Подготовительные работы к проведению функционально-стоимостного анализа
15. Сбор, изучение и систематизация информации
16. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление
17. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала
18. Определение путей повышения эффективности деятельности управленческого персонала
19. Разработка проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала
20. Внедрение проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала

3.2 Тематики индивидуальных заданий

Вариант 1

Задание 1

1. Изучить материал по теме «*Принципы управления персоналом*».
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад.
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Служба управления персоналом предприятия

Принципы и методы управления персоналом. Функциональное разделение труда и организационная служба управления персоналом. Структура службы управления персоналом.

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

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.

Вариант 2

Задание 1

1. Изучить материал по теме «*Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом*».
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад.
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме
- 4.

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом предприятия. Организация кадрового делопроизводства на предприятиях. Кадровая политика и стратегия управления персоналом предприятия. Факторы, определяющие кадровую политику.

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

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.

Вариант 3

Задание 1

1. Изучить материал по теме «Анализ кадрового потенциала»
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад.
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Сущность и структура кадрового потенциала. Формирование и использование трудового потенциала, деловая оценка и мотивация персонала, Развитие трудового потенциала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

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

Задание 1

1. Изучить материал по теме «Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности».
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Основные понятия: мотив, стимул, потребности. Теории мотивации персонала: процессуальные и содержательные. Проведение мотивационного аудита. Системы стимулирования и мотивации труда на предприятии

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

1. Общие подходы к изданию приказов.
2. Особенности оформления приказов по личному составу.
3. Ведение личных карточек.

Вариант 5

Задание 1

1. Изучить материал по теме «Деловые коммуникации и конфликты в коллективе».
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад.
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Коммуникации в системе управления персоналом предприятия. Формальные и неформальные группы и их взаимодействие. Характеристика основных стилей руководства. Делегирование полномочий. Виды конфликтов. Организационные конфликты и управление ими. Стратегии разрешения конфликтов.

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

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

Вариант 6

Задание 1

1. Изучить материал по теме «Оценка эффективности системы управления персоналом».
2. Подготовить реферат, презентацию и доклад.
3. Подготовить 10 тестовых вопросов по Вашей теме

Основные вопросы, которые должны найти отражение в реферате и докладе:

Понятие эффективности управления персоналом. Состав и структура затрат на персонал предприятия. Основные принципы и подходы к оценке эффективности функционирования системы управления персоналом предприятия

Задание 2 Составить схемы, таблицы, алгоритмы или процедуры для следующих процессов (этапов работ отдела кадров):

1. Порядок заключения трудового договора.
2. Оформление приема на работу приказом (распоряжением).
3. Расторжение трудового договора и процедура оформления увольнения работника.

3.3 Список литературы для самостоятельного изучения.

3.3.1. Список основной 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
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 экз -10
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 экз - 6

3.3.2 Дополнительная литература, предназначенная для углубленного изучения дисциплины

1. 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
2. Управление персоналом организации : Учебное пособие / Ирина Арутюновна Оганесян. - Минск : Амалфея, 2000. - 256 с. : ил, табл. - Библиогр.: с. 244-248. - ISBN 985-441-133-8 (в пер.) экз -10
3. Управление персоналом : Учебное пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 448 с. - Библиогр.: с. 443. - ISBN 5-238-00227-0 (в пер.) экз – 8
4. Журнал “Управление персоналом : деловой журнал/ Журнал "Управление персоналом" (Кострома), Бизнес-школа "Интел-Синтез". - М. : [б. и.], 1996 - . - [^http://www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru). - Выходит ежемесячно. - ISSN 5-95630-0