

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

О.П. Богданова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы студентов
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

Томск

2018

Богданова Ольга Петровна

Управление персоналом организации: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 33 с.

Рецензент: Красина Ф.А., доцент кафедры экономики ТУСУР

Методические указания предназначены для организации практических занятий и самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» по дисциплине «Управление персоналом организации» и составлены в соответствии с основными разделами рабочей программы данной дисциплины. Здесь содержатся общие рекомендации по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов.

Методические указания содержат вопросы, практические задания, примерные задачи и кейсы для подготовки к практическим занятиям и выполнения самостоятельной работы, темы для написания докладов, перечень контрольных вопросов, тесты для самопроверки и рекомендуемую литературу.

Содержание

1. Введение.....	4
2. Организация практических занятий.....	6
Тема 1. Теория и методология управления персоналом	6
Тема 2. Система управления персоналом организации	7
Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации	8
Тема 4. Планирование работы с персоналом организации	9
Тема 5. Технологии управления персоналом организации	11
Тема 6. Управление развитием персонала организации	13
Тема 7. Управление деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением персонала	14
Тема 8. Система мотивации и стимулирования труда персонала.....	16
Тема 9. Организация групповой и командной работы	18
Тема 10. Управление организационной культурой	19
Тема 11. Управление конфликтами и стрессами	19
Тема 12. Оценка результатов деятельности персонала организации... ..	21
3. Задания для самостоятельной работы.....	23
4. Рекомендуемая литература.....	29
Приложение А.....	31
Приложение Б.....	33

1. Введение

Целью учебной дисциплины «Управление персоналом организации» является формирование у студентов системы знаний об эффективном управлении персоналом в современной рыночной среде, а также практических умений и навыков использования кадрового потенциала для формирования и развития организаций в любом секторе экономики.

Основными задачами дисциплины является формирование у студентов:

- знаний теоретических и методологических основ управления персоналом организации;
- представления об эволюции взглядов и современных концепциях о роли персонала в организации;
- навыков использования современных технологий управления персоналом, включающих процедуры: набора, отбора, найма, адаптации, обучения и развития, оценки и аттестации, мотивации и стимулирования персонала;
- знания процессов групповой динамики и принципов командообразования;
- навыков организации групповой и командной работы;
- способности проектирования организационных структур системы управления персоналом;
- навыков планирования и осуществления мероприятий по управлению персоналом;
- навыков разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- умения распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- навыков использования теорий лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- умения проводить аудит человеческих ресурсов;
- навыков формирования и диагностики организационной культуры.

При изучении данной дисциплины предполагается использование широкого набора методов активного обучения: проблемных семинаров, решение ситуационных кейсов и задач, выполнение заданий с использованием данных реально действующих организаций, тренинги, дискуссионное обсуждение изучаемых вопросов, не имеющих однозначного решения, командная работа и разработка проектов и программ по совершенствованию различных аспектов деятельности организаций.

Программа изучения курса также предполагает систематическую самостоятельную работу студентов по определенным темам и разделам дисциплины, которая требует более глубокой подготовки к практическим

занятиям, качественному выполнению индивидуальных и групповых заданий, промежуточному и итоговому контролю.

Формой контроля полученных знаний является письменное тестирование, проводимое по завершению изучения материалов каждого блока дисциплины, контрольные работы по основным разделам курса и зачет по завершению изучения курса.

2. Организация практических занятий по дисциплине

Успешное освоение дисциплины «Управление персоналом организации» предполагает активную работу студента на всех аудиторных занятиях, выполнение контрольных мероприятий и планомерную самостоятельную работу по всем изучаемым темам.

Тема 1. Теория и методология управления персоналом

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Основные этапы развития теории управления о роли человека в организации.
2. Социальная политика государства и организации.
3. В чем сходство и различие понятий: трудовые ресурсы, персонал, человеческий капитал?
4. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом.
5. Чем отличается концепция управления персоналом от концепции управления человеческими ресурсами?
6. Охарактеризуйте основные закономерности и принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Методы построения системы управления персоналом.

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Проведите анализ и покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации. В чем заключается российская специфика формирования философии управления персоналом организации? С какими особенностями российского менталитета это связано?

2. Задание. Приведите примеры методов: а) обследования и анализа системы управления персоналом; б) формирования и обоснования системы управления персоналом; в) внедрения системы управления персоналом.

3. Задание. Решение ситуационных задач (примеры):

Задача 1. На работу в сборочном конвейере пришла новая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы остальных, но все же пока не успевает, задерживая передачу деталей. Работники стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

- 1) Что должен предпринять мастер?
- 2) Какие методы управления персоналом организации здесь будут более эффективны? Ответ обоснуйте.

Задача 2. В строительной организации диспетчер опоздал предоставить водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за

товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель отказался перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект.

- 1) Кто виноват? Какое наказание применить?
- 2) Какие методы управления персоналом организации здесь будут более эффективны? Ответ обоснуйте.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом.
2. Организационная структура системы управления персоналом.
3. Назовите и охарактеризуйте основные элементы функционально-целевой модели системы управления персоналом.
4. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.
5. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
6. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
7. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
8. Какие организационно-методические требования предъявляются к разработке информационного обеспечения?
9. Назовите преимущества и недостатки различных форм построения системы автоматизированной обработки информации.
10. Распределение и делегирование полномочий.
11. Для чего используются должностные инструкции и личностные спецификации? Каково их содержание?

Практические и поисковые задания:

1. **Задание.** Приведите примеры проектных документов по каждому из этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
2. **Задание.** Опишите основные варианты видоизменения структуры службы управления персоналом в зависимости от особенностей (размера, финансовых возможностей, формы собственности и пр.) организации.
3. **Задание.** На примере конкретной организации (и должности) покажите какие полномочия может делегировать ее руководитель, а какие нет? Какие принципы управления необходимо использовать, чтобы процесс делегирования полномочий был эффективным?
4. **Задание.** Построение модели организационной структуры системы управления персоналом (на примере конкретной организации).

Составьте качественную и количественную характеристику работников кадровой службы на примере конкретной организации. Какими методами можно рассчитать оптимальную численность работников кадровой службы? Постройте модель организационной структуры системы управления персоналом для этой организации.

5. Задание. Разработка должностных инструкций на примере конкретной должности по выбору студента (пример составления должностной инструкции см. в Приложении А)

Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Сущность и значение кадровой политики организации в управлении персоналом.
2. Назовите основные виды и направления кадровой политики организации.
3. Почему стратегия развития организации должна являться базовой предпосылкой для формирования стратегии управления персоналом?
4. Система стратегического управления персоналом организации.
5. Сущность и виды стратегий управления персоналом организации.
6. Выбор и разработка стратегии управления персоналом организации.
7. Назовите основные принципы и условия эффективной реализации стратегии управления персоналом организации.
8. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Механизм формирования государственной кадровой политики.
- Концепции стратегии кадровой политики.
- Анализ и оценка стратегии управления персоналом организации.

2. Задание. Каким образом каждый из перечисленных ниже факторов влияет на выбор и разработку стратегии управления персоналом? Приведите примеры.

- перспективы развития
- положение на рынке
- сфера деятельности
- личность руководителя
- размеры предприятия
- наличие и квалификация специалистов в области управления
- персонал, его количество и качество
- организационная структура

- история предприятия
- менталитет населения
- законодательное поле.

3. Задание. Проведите анализ факторов внутренней и внешней среды (на примере конкретной организации), необходимый для разработки стратегии управления персоналом этой организации. Какие из факторов являются определяющими в выборе стратегии?

4. Задание. Решение кейсов (пример):

Промышленное предприятие «Нордком» разработало стратегию в области управления персоналом: нанять квалифицированных инженеров (5 человек) на длительный срок и поручить им заниматься НИОКР. Для этого недостаточно принять соответствующие меры только по привлечению персонала и поиску нужных специалистов данной профессионально-квалификационной группы на внешнем рынке труда. Важно поставить перед этими специалистами комплекс задач, соответствующий их потенциальному уровню и требующий самостоятельного подхода к их решению; предоставить возможность инженерам поддерживать и повышать свой уровень квалификации: посещать семинары, заседания, иметь в своем распоряжении профессиональную литературу, получать дополнительный опыт благодаря ротации внутри предприятия. Не менее важна и система поощрений, которая должна быть настолько привлекательной, чтобы специалисты не ушли при первой возможности на другое предприятие.

Вопросы и задания:

1. Разработайте программу реализации данной стратегии.
2. Какие ресурсы понадобятся для реализации данной стратегии? Составьте приблизительную смету расходов на реализацию данной программы.

Тема 4. Планирование работы с персоналом организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Содержание и уровни кадрового планирования.
3. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
4. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом.
5. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
6. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
7. Назовите основные методы прогнозирования потребности в персонале. В каких случаях они применяются?
8. Планирование производительности труда.

9. Назовите основные методы анализа показателей по труду.
10. Какие факторы оказывают влияние на уровень и динамику производительности труда?

Практические и поисковые задания:

1. Задание. *Разработка программы управления производительностью труда (на примере конкретной организации).*

2. Задание. *Решение задач (пример).*

Задача 1. Владелец кондитерского цеха хочет узнать производительность труда отдела по изготовлению пирожных. В этом отделе заняты 10 кондитеров, которые за 8-часовую рабочую смену изготавливают пирожные, оцениваемые в 300 тыс. руб. Найдите производительность труда одного кондитера (за час).

Задача 2. На изготовление табуретки у рабочего уходит 2 часа, а на детский стульчик – 1 час. Двое столяров за 8-часовую смену сделали 10 табуретов и 5 стульчиков. Найдите их производительность труда (за час).

3. Задание. Повышение производительности труда — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования труда. Оно произойдет при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

- объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
- объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
- объем продукции возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
- объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Важно выбрать вариант повышения производительности труда, который способствовал бы снижению живого и овеществленного труда.

Какие варианты снижения затрат можно выделить, исходя из того, что производительность труда зависит от количества и использования данных затрат?

4. Задание. *Решение задач на расчет численности персонала (пример).*

Определите численность уборщиц и вспомогательных рабочих цеха механической обработки металла на основных данных о нормах обслуживания.

Исходные данные приведены в табл. 1. Режим работы цеха – односменный.

Методические рекомендации по решению задач

Для того чтобы найти количество уборщиц нам нужно найти площадь цеха.

$S_{\text{цеха}} = (\text{количество рабочих мест в цехе} - \text{количество мест, оборудованных металлорежущими станками}) * \text{среднюю площадь других рабочих мест} + \text{количество мест, оборудованных металлорежущими станками} * \text{среднюю площадь одного рабочего места станочника.}$

Подставим значения в формулу.

$$S_{\text{цеха}}=(600-370)*8+370*15=230*8+5550=1840+5550=7390 \text{ м}^2$$

У нас есть норма обслуживания для уборщиц. Соответственно мы можем найти количество уборщиц по формуле.

$$\text{Кол-во}_{\text{уборщиц}}=\text{площадь цеха} / \text{норму обслуживания для уборщиц.}$$

Подставим значения в формулу.

$$\text{Кол-во}_{\text{уборщиц}}=7390/400=19 \text{ уборщиц}$$

Найдем количество вспомогательных работников в цеху. Для этого нужно сложить нормы обслуживания для отдельных категорий персонала.

$$95+24+25+30+35+55+60=324 \text{ человека.}$$

Таблица 1.

Показатели	Значения
Количество рабочих мест в цехе	600
В том числе мест, оборудованных металлорежущими станками	370
Нормы обслуживания для отдельных категорий персонала, рабочих мест:	
Смазчиков	95
Наладчиков	24
Электриков	25
Ремонтников	30
Контроллеров качества	35
Заточников	55
Транспортировщиков	60
Норма обслуживания для уборщиц, м ²	400
Средняя площадь одного рабочего места станочника, м ²	15
Средняя площадь других рабочих мест, м ²	8

Тема 5. Технологии управления персоналом организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Процесс и источники набора персонала организации.
2. Организация процесса отбора кандидатов на вакантную должность.
3. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.
4. Подбор и расстановка персонала.
5. Назовите основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров (включаемые в каталог).

6. Сущность и значение социализации персонала.
7. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.
8. Виды и содержание программы адаптации персонала.
9. Высвобождение персонала и виды увольнений.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Система «скользящего пенсионирования».
- Аутстаффинг и его преимущества.
- Использование лизинга персонала в России.
- Увольнение сотрудников по инициативе работодателя.
- Нетрадиционные технологии отбора кандидатов на вакантные должности.

2. Задание. Решение ситуационных задач (пример):

На предприятие пришел новый молодой сотрудник. Его определили на должность менеджера в отдел сбыта. Придя на работу в данный отдел, новичок понял, что не знает где его рабочее место (свободных столов и компьютеров в отделе не оказалось) и чем конкретно он должен заниматься. Весь первый месяц «старые» сотрудники отдела использовали его по принципу «принеси – подай» и утверждали, что в этом и заключаются его прямые обязанности. Через месяц новый сотрудник пришел к руководителю, прося уволить его по собственному желанию.

- 1) Определите суть проблемы в данной ситуации.
- 2) Какие принципы управления персоналом нарушил руководитель?
- 3) Как руководитель должен отреагировать на просьбу сотрудника в данной ситуации?
- 4) Какие меры должен принять руководитель для того, чтобы избежать подобной ситуации в будущем?

3. Задание. (Работа в малых группах). Разработать Wellcome-тренинг для вновь принятого сотрудника на должность X в компанию Y (студенты должны выбрать конкретную компанию и конкретную должность). Провести Wellcome-тренинг.

4. Задание. Если целью планирования персонала является обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам на основании соответствия квалификационным требованиям данного рабочего места, то оно осуществляется в одном из следующих разделов плана (указать, в каком):

- a) план развития персонала
- b) план высвобождения персонала
- c) план определения затрат на персонал
- d) план использования персонала
- e) план обеспечения организации персоналом

5. Задание. (Работа в малых группах). Задание выполняется на примере конкретной должности (кейс). Используя метод «мозгового штурма»,

сформулируйте и сгруппируйте основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудите вопросы, касающиеся каждого из источников (какие конкретно источники следует использовать при поиске данного сотрудника; основные недостатки и достоинства используемых источников). Рассмотрите ситуацию с двух сторон: со стороны потенциального работника и со стороны работодателя. Обсудите свою позицию с другими участниками группы и разработайте план мероприятий.

Тема 6. Управление развитием персонала организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Раскройте сущность социального развития организации как объекта управления.
2. Назовите непосредственные факторы социальной среды.
3. Управление социальной защитой персонала. В чем состоят задачи и функции социальной службы организации?
4. Основные понятия и концепции обучения.
5. Охарактеризуйте основные виды обучения.
6. Укажите достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места.
7. Какие факторы определяют выбор видов и методов обучения?
8. Что такое аттестация персонала? Какие типы и виды аттестации вы знаете?

Практические и поисковые задания:

1. **Задание.** Тест «Стиль обучения» (Хони и Мамфорд)
2. **Задание.** На основании данных таблицы 2 определить следующие показатели статистики профессионального обучения в организации за год:
 - долю сотрудников организации, прошедших обучение в течение года;
 - долю затрат времени по обучению в общем балансе рабочего времени;
 - среднее число часов профессионального обучения на одного обученного;
 - долю издержек на профессиональное обучение в объеме реализации;
 - величину издержек по обучению на одного обученного работника.

Таблица 2

Показатели	Значение
1. Объем реализации (тыс. руб.)	
2. Численность ППП (чел.) - в том числе работники, прошедшие проф. обучение	
3. Объем издержек на рабочую силу (тыс. руб.) - в том числе на обучение, тыс. руб.	
4. Отработанные часы, всего	
5. Часы профессионального обучения	

Сделайте выводы относительно системы обучения в данной организации. Составьте задачу для решения. Решите задачу.

3. Задание. Ролевая игра «Аттестационное собеседование». Задание направлено на развитие навыков проведения аттестационного собеседования с подчиненными.

Подготовка участников/наблюдателей к участию в игре.

Тема 7. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.
2. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
3. Что такое карьерограмма? Каково ее назначение?
4. Раскройте содержание квалификационной характеристики менеджера.
5. Процесс управления деловой карьерой.
6. Что такое служебно-профессиональное продвижение? Назовите его этапы.
7. Организация системы служебно-профессионального продвижения.
8. Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.
9. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
10. Работа с резервом руководящих кадров.

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Составление плана личного карьерного роста. Необходимо составить и оформить личный план карьеры. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие аспекты:

1. предмет труда;
2. условия труда;
3. результаты и вознаграждения;
4. жизненные ценности;
5. задачи и умения.

Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

2. Задание. Постройте карьерограмму для следующих должностей:

- начальник отдела кадров крупной российской компании (на выбор студента);
- директор мебельной фабрики «Фортресс»;
- губернатор Томской области.

Пример карьерограммы см. в Приложении Б.

3. Задание. Решение кейсов (пример): Кейс «Карьера Людмилы Власовой»

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 большим, 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 рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, 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 10-ти часовой 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 к себе начальника отдела кадров 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 к кейсу:

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?

Тема 8. Система мотивации и стимулирования труда персонала

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Сущность и виды мотивации трудовой деятельности.
2. Сущность стимулирования трудовой деятельности.
3. Мотивационный процесс.
4. Формы и методы материального стимулирования трудовой деятельности.
5. Методы нематериальной мотивации.
6. Оплата труда персонала.
7. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
8. Какова роль мотивации персонала в деятельности современных организаций?
9. Власть и лидерство в организации.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Эффективная организация работ как важнейший фактор мотивации персонала.

- Роль внутренней мотивации персонала в повышении производительности труда.

- Содержательные теории мотивации персонала.

- Процессуальные теории мотивации персонала.

- Лидер и менеджер: сходство и различия.

- Формирование и развитие лидерских качеств руководителя.

2. Задание. Тест «Мотивационный профиль» (Ф. Герцберг).

3. Задание. Решение кейсов (пример):

Ответы должны быть развернутыми, обоснованными.

Джон Перкинс (возраст 50 лет) более 10 лет занимал должность помощника менеджера филиала одного из крупных американских банков. Джон не отличался интересом к работе, поэтому менеджер, которому он в данный момент подчинялся, старался сделать все, чтобы избавиться от некомпетентного сотрудника, переводя его во вновь открываемый филиал (за время работы Джон сменил восемь городов). Менеджер девятого, попытка которого избавиться от Джона не удалась, решил попытаться «достучаться» до сотрудника. Ему было известно, что Джон не имеет материальных проблем, потому что получил приличное наследство и владеет несколькими многоквартирными домами, которыми управляет жена. Двое его детей закончили колледж и имели хорошие доходы. Таким образом, материальные потребности Джона были удовлетворены.

Время от времени Джон развивал на работе бурную деятельность, но через несколько недель его вновь охватывала апатия. После тщательного анализа ситуации менеджер пришел к выводу, что, хотя потребности Джона в материальных ценностях удовлетворены, он, возможно, нуждается в большем признании; руководитель начал работать в этом направлении. В первую годовщину открытия филиала менеджер устроил вечеринку для сотрудников. Он попросил кондитера приготовить большой торт и кремом вывести на нем финансовый коэффициент, характеризовавший работу «трудного» подчиненного. Признание заслуг и поддразнивание коллег произвели на Джона большое впечатление. Дальнейшие усилия менеджера в том же направлении привели к существенному изменению поведения сотрудника, и через два года Дж. Перкинс занял пост менеджера другого филиала.

Вопросы к кейсу:

1) В чем заключается основная заслуга «девятого» менеджера?

2) Какие методы и приемы из «арсенала» менеджмента он применил в работе с Джоном Перкинсом?

3) Какие потребности подчиненного удовлетворил менеджер для того, чтобы достичь выгодного для обеих сторон результата?

Тема 9. Организация групповой и командной работы

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Сущность и общие характеристики группы.
2. Виды групп в организации и их специфика.
3. Нормы и контроль в группах. Как управлять формированием групповых норм?
4. Влияние и подчинение в группе.
5. Какова роль группы в формировании индивидуального поведения сотрудника?
6. Управление неформальными группами.
7. Чем отличается команда от рабочей группы? В чем выражается синергический эффект командной работы?
8. Принципы формирования команды.
9. Охарактеризуйте основные методы командообразования.
10. Что такое корпоративный тимбилдинг и как его использовать?

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Тренинг по командообразованию (примеры игр):

Игра № 1. Соберите эмблему.

Распечатайте на обычном листе логотип вашей компании, только в цветном изображении. Затем разрежьте его на несколько частей. Каждая команда должна собрать свой логотип быстрее, чем вторая.

Игра № 2. Игра со словами.

Каждому сотруднику раздается анкета, в которой приведены аббревиатуры, значение которых знают только ведущие. Каждому у кого есть анкета, нужно к аббревиатурам дописать строку из песни либо стихотворения.

Игра № 3. Придумай рекламу.

Командам дается 15 минут на то, чтобы придумать необычную и яркую рекламу для вашей компании. Победит та команда, которая создаст самую веселую и запоминающуюся рекламу.

2. Задание. Определите, чем команда отличается от рабочей группы, заполнив таблицу 3. Сделайте вывод.

Таблица 3

Характеристика	Команда	Рабочая группа
- стиль руководства - система вознаграждений - коммуникации - взаимоотношения - баланс психологических ролей - эффективность - ...		

Тема 10. Управление организационной культурой

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Раскройте понятие «организационная культура». Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
2. Содержание основных компонентов организационной культуры.
3. Виды организационных культур.
4. Уровни изучения организационной культуры (Э. Шейн).
5. Доминирующая культура и субкультуры: основные характеристики и взаимосвязи.
6. Этапы формирования ОК компании.
7. Какими методами обеспечивается поддержание организационной культуры?
8. Охарактеризуйте методы изменения организационной культуры.
9. Корпоративная культура и ее преимущества.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Особенности организационной культуры российских компаний.
- Признаки сильных и слабых культур.
- Корпоративный кодекс компании.

2. Задание. Рассмотрите организационную культуру своей студенческой группы, заполнив таблицу 4.

Таблица 4

Уровень ОК	Что есть?	Что должно быть?	Как этого добиться?
Поверхностный (символический)			
Подповерхностный (нормативный)			
Глубинный (базовый)			

Как вы считаете, организационная культура вашей группы сильная или слабая? Ответ обоснуйте.

3. Задание. Приведите примеры Корпоративного кодекса российских (томских) компаний. Проведите анализ системы ценностей, которая в них обозначена. Работает ли данная система ценностей в этой организации? Ответ подтвердите фактами. Какие рекомендации вы можете дать по совершенствованию данной системы ценностей (или ее внедрению в реальную жизнь исследуемой организации)?

Тема 11. Управление конфликтами и стрессами

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Понятие, сущность и структура конфликта.

2. Приведите основные классификации конфликтов.
3. Охарактеризуйте уровни конфликтов в организации. Какова роль менеджера на каждом из этих уровней?
4. Основные стили разрешения межличностных конфликтов. Приведите примеры
5. Какими могут быть последствия конфликтов в организации? Приведите примеры конструктивных и деструктивных конфликтов.
6. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
7. Что такое стресс и как он влияет на эффективность деятельности организации?
8. Методы диагностики и борьбы со стрессом.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Манипуляции в общении.
- Конфликтные личности.
- Проблема «своих» и «чужих» в организации.
- Особенности внутриличностных конфликтов.
- Моббинг и его последствия.
- Корпоративные методы борьбы со стрессом.
- Методы диагностики конфликтов.
- Источники конфликтов в организации.

2. Задание. Решение ситуационных задач (пример)

Задача 1. В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно.

Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе?

Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

Задача 2. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считая его обыкновенным «критиканом», плохим работником.

Как вы отреагируете на выступление инженера Костина?

3. Задание. Тренинг «Как сохранять работоспособность в условиях стресса».

Тема 12. Оценка результатов деятельности персонала организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Поясните назначение и содержание описание работы (должности).
2. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
3. Методы оценки результатов труда персонала организации.
4. Что такое социальная эффективность деятельности организации? По каким показателям ее оценивают?
5. Как проводится оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом?
6. Оценка затрат на персонал.
7. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности работы кадровых служб?
8. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
9. Раскройте сущность, задачи и принципы аудита персонала.
10. Классификация типов аудита персонала.
11. Какие аспекты должна включать в себя оценка (аудит) кадрового потенциала организации?
12. Мониторинг развития персонала.

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Приведите состав расходов на персонал на примере конкретной организации.

2. Задание. Решение задач (примеры):

Задача 1. Рассчитайте, сколько потребуется цеху рабочих в планируемом периоде, если трудоемкость продукции будет снижена на 10%, выпуск продукции возрастет на 25%, выполнение норм повысится на 5%, реальный фонд рабочего времени – на 4%. (В базисном периоде численность рабочих составляла 1 000 чел.).

Задача 2. В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать ФЗП, если в базисном периоде объем продукции составил 210 млн. руб., а ФЗП – 55 млн. руб. Сделайте необходимые выводы.

3. Задание. Решение ситуационных задач (пример):

Осуществите соответствующие записи в рабочих документах аудитора, если при проведении аудита им выявлено следующее:

1. слесарю, Петрову Г.С., уволенному с работы за нарушение трудовой дисциплины бухгалтером начислено выходное пособие в сумме 55 тыс. руб.
2. по данным нарядов на сдельную работу начислена заработная плата за изготовление 200 единиц изделий, но на склад поступило только 195 единиц изделий стоимостью 250 руб. за единицу.

Методические указания по решению задачи

В первом случае аудитор должен выяснить, по какой именно статье КЗоТа уволен работник. Необходимо отметить также, что при увольнении за нарушение трудовой дисциплины выходное пособие не полагается.

Если выходное пособие после начисления было выплачено, то предприятию был нанесен ущерб, который должен быть возмещен бухгалтером (виновным лицом).

Во втором случае по данному факту аудитор должен определить является это нарушение:

- ошибкой;
- воровством;
- фальсификацией бухгалтерских документов и записей.

Выявив данные нарушения, аудитор должен решить какие процедуры и в каком объеме он дополнительно применит для установления, является ли это нарушение систематическим и насколько оно влияет на достоверность финансовой отчетности.

О выявленном нарушении аудитор сообщает руководству проверяемого предприятия.

3. Задания для самостоятельной работы

Темы докладов

1. Механизм формирования государственной кадровой политики.
2. Система «скользящего пенсионирования».
3. Аутстаффинг и его преимущества.
4. Использование лизинга персонала в России.
5. Увольнение сотрудников по инициативе работодателя.
6. Нетрадиционные технологии отбора кандидатов на вакантные должности.
7. Эффективная организация работ как важнейший фактор мотивации персонала.
8. Роль внутренней мотивации персонала в повышении производительности труда.
9. Содержательные теории мотивации персонала.
10. Процессуальные теории мотивации персонала.
11. Лидер и менеджер: сходство и различия.
12. Формирование и развитие лидерских качеств руководителя.
13. Особенности организационной культуры российских компаний.
14. Признаки сильных и слабых культур.
15. Корпоративный кодекс компании.
16. Манипуляции в общении.
17. Конфликтные личности.
18. Проблема «своих» и «чужих» в организации.
19. Особенности внутриличностных конфликтов.
20. Моббинг и его последствия.
21. Корпоративные методы борьбы со стрессом.
22. Методы диагностики конфликтов.
23. Источники конфликтов в организации.
24. Методы тимбилдинга.
25. Оценка персонала как фактор мотивации.
26. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом.
27. Личностные и деловые качества руководителя.
28. Сравнительная характеристика методов деловой оценки и аттестации персонала.
29. Трудовой потенциал организации и методы его оценки.
30. Корпоративная культура отечественных предприятий: особенности российского менталитета.

**Вопросы к зачету
(дифференцированному зачету)**

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Философия и концепция управления персоналом.
3. Закономерности и принципы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Организационная структура системы управления персоналом.
6. Понятие и этапы организационного проектирования.
7. Распределение и делегирование полномочий и ответственности.
8. Сущность и виды кадровой политики организации.
9. Сущность и виды стратегий управления персоналом. Разработка и реализация стратегии управления персоналом.
10. Сущность, задачи и уровни кадрового планирования.
11. Оперативный план работы с персоналом.
12. Планирование и прогнозирование потребности в персонале и производительности труда.
13. Процесс и источники набора персонала организации.
14. Процесс отбора кандидатов. Подбор и расстановка персонала.
15. Сущность социализации, профориентации и адаптации персонала.
16. Виды и содержание программ адаптации персонала.
17. Высвобождение персонала и виды увольнений.
18. Управление социальной защитой персонала.
19. Основные виды и методы обучения персонала.
20. Деловая карьера и ее виды. Этапы деловой карьеры.
21. Процесс управления деловой карьерой.
22. Служебно-профессиональное продвижение и его этапы.
23. Принципы и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
24. Сущность и виды мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
25. Методы материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности.
26. Оплата труда персонала. Формы и системы заработной платы.
27. Власть и лидерство в организации.
28. Сущность, общие характеристики и виды групп.
29. Принципы формирования команды. Специфика командной работы.
30. Основные методы командообразования.
31. Понятие и основные компоненты организационной культуры.
32. Виды и уровни организационной культуры.
33. Этапы формирования и методы поддержания организационной культуры компании.
34. Понятие и структура конфликта.

35. Основные виды и уровни конфликтов в организации.
36. Основные стили разрешения межличностных конфликтов. Методы управления конфликтами.
37. Методы оценки результатов труда персонала организации.
38. Оценка затрат на персонал.
39. Сущность, задачи и принципы аудита персонала.
40. Классификация типов аудита персонала.

Тесты для самопроверки

1. Интеграция в управлении организацией достигается...
 - А) авторитарным стилем руководства
 - Б) автономией проектных групп
 - В) разработкой правил, процедур, графиков
 - Г) децентрализацией принятия решений

2. Делегирование полномочий означает передачу...
 - А) обязанностей исполнять функции управления на другой уровень
 - Б) прав собственности или распоряжения собственностью третьим лицам
 - В) финансовых средств на развитие структурных подразделений
 - Г) прав принимать решения на нижестоящие иерархические уровни

3. Норма управляемости – это количество...
 - А) уровней управления в организации
 - Б) финансовых затрат на аппарат управления
 - В) подчиненных, которыми эффективно может руководить один начальник
 - Г) стандартов, зафиксированных в локальной нормативной базе

4. Какую потребность выделил в своей пирамиде Абрахам Маслоу?
 - А) во власти
 - Б) в самовыражении
 - В) в успехе
 - Г) в деньгах

5. Для удовлетворения потребности работников в поддержании социальных контактов, принадлежности к организации необходимо...
 - А) высоко оценивать и поощрять работника
 - Б) не допускать создания неформальных групп
 - В) обеспечивать переподготовку, повышение квалификации
 - Г) периодически проводить совещания

6. Какие элементы проектируются при создании организационной структуры?

- А) функции
- Б) технологии управления
- В) все перечисленные
- Г) кадры

7. Что относится к мотиваторам согласно теории Фредерика Герцберга?

- А) ответственность
- Б) зарплата
- В) отпуск
- Г) политика администрации

8. Теория справедливости базируется на понятиях...

- А) отношение начальника и уважение коллег
- Б) личностный рост и деловая карьера
- В) потребность и степень ее удовлетворения
- Г) личный вклад и отдача от работы

9. Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации – это...

- А) аудит персонала
- Б) деловая оценка персонала
- В) мониторинг персонала
- Г) управление персоналом

10. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом должны разрабатываться и развиваться как...

- А) единое целое
- Б) параллельные стратегии
- В) взаимодополняющие стратегии
- Г) взаимоисключающие стратегии

11. Легитимная власть основывается на...

- А) харизме лидера
- Б) личностных характеристиках
- В) профессиональных знаниях человека
- Г) должностной иерархии организации

12. Работник подчиняется должности, а не человеку, если власть...

- А) экспертная
- Б) референтная
- В) легитимная

Г) лидерская

13. Бюрократическая организационная культура исходит из того, что...

- А) работники озабочены в основном социальными нуждами
- Б) работники интересуются только своими личными целями
- В) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов
- Г) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес

14. Какому типу общей стратегии организации соответствует стратегия управления персоналом, ориентированная на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без особой приверженности организации?

- А) стратегия круговорота
- Б) стратегия динамического роста
- В) ликвидационная стратегия
- Г) стратегия прибыльности

15. Оперативный план работы с персоналом составляется, как правило...

- А) на месяц
- Б) на один год
- В) на пять лет
- Г) на неопределенное время

16. В клановой организационной культуре...

- А) главным мотивационным фактором являются социальные контакты
- Б) работники нуждаются в строгом контроле
- В) мотивом являются личные цели и самореализация
- Г) главной ценностью являются цели команды

17. Для мотивирования группы важно...

- А) поддерживать веру в реальность групповых целей
- Б) добиваться индивидуальных успехов
- В) не увлекаться общегрупповыми мероприятиями
- Г) дать работнику возможность выделиться среди членов группы

18. Эффективность работы команды обеспечивает...

- А) реалистичный план
- Б) жесткие правила и процедуры
- В) слабо связанные друг с другом задачи
- Г) количество участников более 20 человек

19. Положительной синергии команды способствует...

- А) равное отношение к членам команды
- Б) строгая иерархия и субординация в команде
- В) поощрение конкуренции и критики в команде
- Г) отсутствие самокритичности у членов команды

20. Как называется уровень кадрового планирования, на котором происходит перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет)?

- А) стратегический
- Б) тактический
- В) оперативный
- Г) корпоративный

4. Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с. – (Высшее образование). Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362> (дата обращения 30.05.2018)

Дополнительная литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=883716> (дата обращения 30.05.2018)

2. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с. – (Научная мысль). Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=701722> (дата обращения 30.05.2018)

3. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 283 с. – (Научная мысль). Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=557119> (дата обращения 30.05.2018)

4. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 365 с. – (Высшее образование). Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=480583> (дата обращения 30.05.2018)

5. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 288 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=512044> (дата обращения 30.05.2018)

6. Управление персоналом: Толковый словарь / авт.-сост. В.М. Маслова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 120 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=430458> (дата обращения 30.05.2018)

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

- Словарь экономических терминов <http://economicportal.ru>
- Информационный портал <http://www.elibrary.ru>
- База федерального и регионального законодательства <http://www.garant.ru>

- Университетская информационная система РОССИЯ
<http://www.uisrussia.msu.ru>

- Журнал «Директор-Инфо» <http://www.director-info.ru>

- Журнал «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

- Журнал «Реальный бизнес» <http://www.real-business.ru>

**Должностная инструкция менеджера по продажам
(Должностная инструкция sales-менеджера)**

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Фамилия И.О. _____
« _____ » _____ г.

1. Общие положения

1.1. Менеджер по продажам относится к категории специалистов.

1.2. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.

1.3. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно коммерческому директору компании / начальнику отдела продаж / региональному менеджеру по продажам.

1.4. На время отсутствия менеджера по продажам его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность менеджера по продажам назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или неполное высшее, стаж аналогичной работы от года.

1.6. Менеджер по продажам руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по продажам

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Занимается поиском потенциальных клиентов.

2.2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.

2.3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.

2.4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.

2.5. Мотивирует клиентов на работу с компанией в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта.

- 2.6. Составляет ежемесячный план продаж.
- 2.7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам компании.
- 2.8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.
- 2.9. Ведет клиентскую базу.
- 2.10. Контролирует отгрузки продукции клиентам.
- 2.11. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

3. Права менеджера по продажам

Менеджер по продажам имеет право:

- 3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
- 3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.
- 3.3. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.
- 3.4. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность менеджера по продажам

Менеджер по продажам несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

КАРЬЕРОГРАММА разработчика ПО

