

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к практическим занятиям
и организации самостоятельной работы для студентов направления
«Бизнес-информатика»
(уровень бакалавриата)

2018

Сидоров Анатолий Анатольевич, Шишанина Мария Александровна
Управление персоналом: Методические указания к практическим заняти-
ям и организации самостоятельной работы для студентов направления
«Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата) / А.А. Сидоров, М.А.
Шишанина. – Томск, 2018. – 35 с.

Оглавление

1	Введение.....	4
2	Методические указания к проведению практических занятий.....	6
	2.1 Рекомендации к проведению практических занятий.....	6
	2.2 Практическое занятие «Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации».....	6
	2.3 Практическое занятие «Социально-трудовые отношения на рынке труда. Занятость и безработица».....	10
	2.4 Практическое занятие «Методология управления персоналом».....	14
	2.5 Практическое занятие «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».....	17
	2.6 Практическое занятие «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале».....	19
	2.7 Практическое занятие «Особенности работы с кадровой документацией».....	20
	2.8 Практическое занятие «Аттестация персонала».....	21
	2.9 Практическое занятие «Основы высвобождения персонала в организации».....	23
3	Методические указания для организации самостоятельной работы.....	25
	3.1 Общие положения.....	25
	3.2 Проработка лекционного материала.....	25
	3.3 Подготовка к практическим занятиям, семинарам.....	25
	3.4 Подготовка к тестовым (контрольным) работам.....	26
	3.5 Выполнение домашних заданий.....	27
	3.5.1 Составление профессионального резюме.....	27
	3.5.2 Анализ кадровой политики организации.....	28
	3.5.3 Составление плана карьеры.....	29
	3.6 Написание реферата.....	30
	3.7 Подготовка к экзамену.....	32
4	Рекомендуемая литература.....	35
	4.1 Базовая литература.....	35
	4.2 Дополнительная литература.....	35

1 Введение

Цель изучения дисциплины «Управление персоналом» заключается в формировании у студентов теоретико-методологического представления о способах и закономерностях формирования, функционирования и использования кадрового потенциала, что является необходимой совокупностью знаний, необходимых для формирования и развития современных организаций в любом секторе экономики.

Развитие концепции управления человеческими ресурсами означает увеличение капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, формирование и совершенствование компетенций для выявления личностных возможностей и способностей. Также современные тенденции интернационализации бизнеса предполагают постоянную модернизацию технологий по управлению персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать теоретико-методологическую основу управления персоналом;
- изучить эволюцию взглядов и современные подходы в управлении персоналом;
- раскрыть содержание технологий управления персоналом в организации, включающих процедуры: подбора, отбора, найма, адаптации, обучения и развития, оценки и аттестации, мотивации и стимулирования персонала в организации;
- сформировать представление об особенностях корпоративной культуры, роли и методах формирования философии организации;
- сформировать практические навыки командной работы в ходе решения задач по управлению персоналом.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- знать: основные типы организационных структур; основные стратегии управления персоналом в организации, особенности проектирования и типологию кадровой политики; основные технологии управления персоналом в организации; особенности принятия решения в сфере управления персоналом; особенности управления персоналом команды проекта.
- уметь: проектировать организационные структуры; проектировать организационные структуры системы управления персоналом в зависимости от организации; разрабатывать рекомендации по совершенствованию организационной кадровой стратегии и политики; применять на практике технологии управления персоналом.

– владеть: методами проектирования организационных структур; методами и инструментами по управлению технологиями управления персоналом в организации; методами управления персоналом в организации.

2 Методические указания к проведению практических занятий

2.1 Рекомендации к проведению практических занятий

Практические задания по дисциплине «Управление персоналом» направлены на выявление и формирование умений и навыков решения конкретных организационных проблем. Практические задания представлены преимущественно в виде конкретной организационной ситуации и предполагают, что студент должен предложить стратегию реагирования или свой вариант решения проблемы, используя теоретические знания.

Некоторые задания представлены в виде структурированных кейсов, которые включают изложение конкретных данных и требуют умения использовать типовые методики, технологии, правила и инструкции в зависимости от выбранной стратегии реагирования.

Для разработки практических занятий «Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации», «Социально-трудовые отношения на рынке труда. Занятость и безработица», «Методология управления персоналом», «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале» использовался в качестве источника следующий ресурс: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. — 365 с.

2.2 Практическое занятие «Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации»

Цель занятия

Сформировать навыки работы с общими и относительными показателями, характеризующими структуру трудовых ресурсов.

Содержание занятия

Изучите основные показатели численности, состава и движения населения, которые представлены ниже и решите поставленные задачи, поясняя ход решения.

Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории:

- 1) Средняя численность населения за год (\bar{P}):

$$\bar{P} = (P_{\text{н}} + P_{\text{к}})/2$$

где $P_{\text{н}}$ – численность населения на начало года;

$P_{\text{к}}$ – численность населения на конец года.

- 2) Общий коэффициент рождаемости (n) за год (промилле):

$$n = \frac{N_i}{\bar{P}} * 1000$$

где N_i – число новорожденных за год.

- 3) Общий коэффициент смертности (m) за год (промилле):

$$m = \frac{N_j}{\bar{P}} * 1000$$

где N_j – число умерших за год.

- 4) Естественный прирост (убыль) населения за год:

$$E = N_i - N_j$$

- 5) Коэффициент естественного прироста населения (K_e) (в промилле):

$$K_e = \frac{E}{\bar{P}} * 1000 = n + m$$

- 6) Миграционный прирост (убыль) населения за год (C):

$$C = M_i - M_j$$

где M_i – число прибывшего населения за год;

M_j – число выбывшего населения за год.

- 7) Коэффициент механического прироста населения (K_m) за год:

$$K_m = \frac{C}{\bar{P}} * 1000$$

- 8) Общий прирост населения за год (ΔP):

$$\Delta P = E + C$$

- 9) Коэффициент общего прироста населения (K_o) (промилле):

$$K_o = \frac{\Delta P}{\bar{P}} * 1000$$

- 10) Численность населения на конец года ($P_{\text{к}}$):

$$P_{\text{к}} = P_{\text{н}} + E + C$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих граждан моложе и старше трудоспособного возраста. Соответственно границы трудоспособного возраста определяются в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, — 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками

ми на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5—10 лет, а иногда и более. В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп. Таким образом, численность трудовых ресурсов (T) определяется по следующей формуле:

$$T = P_{mp} - P_{инв} + P_{пенс} + P_{мол},$$

где P_{mp} — численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ — численность неработающего населения того же возраста, считающиеся в соответствии с законодательством нетрудоспособным (инвалиды I-II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пенс}$ — численность работающих пенсионеров;

$P_{мол}$ — численность работающих подростков в возрасте до 16 лет.

11) Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год (\bar{T}):

$$\bar{T} = (T_n + T_k)/2$$

12) Естественный прирост трудовых ресурсов ($T_э$):

$$T_э = P_в - P_{пу},$$

где $P_в$ — численность населения, входящего в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков в возрасте до 16 лет, вовлекаемых в трудовой процесс;

$P_{пу}$ — численность населения, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициент общего, естественного и механического прироста) рассчитывается аналогично подобным показателям для всего населения.

Задача №1

Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год известны следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года — 60 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение

года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста – 2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в этом году – 1,2 млн. чел.

Задача №2

Определите численность трудовых ресурсов, если населения трудоспособного возраста составляет 60 млн. чел., в т.ч. неработающие инвалиды I и II групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел.

Задача №3

Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии, что доля трудовых ресурсов в населении города останется неизменной. При этом в городе численность населения составляет – 100 тыс. чел., коэффициент прироста населения в базисном периоде 100 промилле, доля трудовых ресурсов – 50%.

Задача №4

Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 550 тыс. чел., среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 15 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет — 10 тыс. чел., работающих лиц старше трудоспособного возраста — 60 тыс. чел.

Задача №5

Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 10 промилле, коэффициент механического прироста 25 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов – 500 тыс. чел.

Задача №6

Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1,5 млн. чел.; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. чел.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. чел.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. чел.; прибыло из других районов 350 тыс. чел.; убыло в другие районы 100 тыс. чел.

Задача №7

Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность

населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. чел., трудовых ресурсов — 6 млн. чел.

Задача №8

Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 40 тыс. чел. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. чел.; прибыло из других областей 90 тыс. чел.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача №9

Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, — 30 тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, — 22 тыс. чел.; число умерших в трудоспособном возрасте — 5 тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте — 3 тыс. чел.

Задача №10

Численность трудоспособного населения области на начало года составляет 2,7 млн. чел.; работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 30 тыс. чел. На протяжении года в составе трудоспособного населения произошли изменения: перешло в трудоспособный возраст — 456 тыс. чел.; прибыло из других областей — 43 тыс. чел.; привлечено для работы 45 тыс. чел. пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло — 1,8 тыс. чел. трудоспособного возраста; 6 тыс. пенсионеров прекратили работать; выбыло в прочие регионы 78 тыс. чел. трудоспособного возраста. Определить численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов.

2.3 Практическое занятие «Социально-трудовые отношения на рынке труда. Занятость и безработица»

Цель занятия

Сформировать навыки по определению статуса занятости.

Содержание занятия

Ознакомьтесь с теоретическим материалом и определите статус лиц, описанных в задаче ниже с точки зрения их отношения к занятости (соотнесите описание и статус занятости описанного лица). Решите задачи.

Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в органах Федеральной службы занятости.

Фактический уровень безработицы (в %) выражается следующим образом:

$$УБ_{\phi} = B_{\phi} / \mathcal{E}_a \cdot 100,$$

где B_{ϕ} — численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения; \mathcal{E}_a — численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (в %) определяется по формуле:

$$УБ_p = B_p / \mathcal{E}_a \cdot 100,$$

где B_p — численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, а также признанных безработными.

При отсутствии величины численности экономически активного населения она может рассчитываться следующим образом:

$$\mathcal{E}_a = Z + B,$$

где Z — списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе; B — численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ (B_{ϕ}), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (B_p).

Уровень занятости экономически активного населения (в %) составит:

$$УЗ = Z / \mathcal{E}_a \cdot 100$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (в %) равен $УЗ_T = Z / T \cdot 100$

Задача №1

Вариант 1	Вариант 2
а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу	а) работник, находящийся в очередном отпуске

б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня	б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу
в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать	в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии
г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски	г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию
д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения	д) военнослужащий
е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения	е) работник, получивший инвалидность на производстве
ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей	ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы
з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря	

Статус занятости:

- 1) экономически активное население в составе трудовых ресурсов;
- 2) безработные;
- 3) экономически неактивное население;
- 4) не включаемые в состав трудовых ресурсов.

Задача №2

Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости. Если известно, что в 2012 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. чел., в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн. чел., работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. чел. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. чел.; учащиеся — 5,6 млн. чел.; военнослужащие — 2,4 млн. чел.; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн. чел.; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн. чел..

Задача №3

Определите начальный уровень безработицы и численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя. При этом численность занятых в составе экономически активного населения — 85 млн. чел.; численность безработных — 15 млн. чел. Месяц спустя из 85 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1

млн. чел. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Задача №4

В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. чел.).

Исходные данные	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения. Необходимо рассчитать численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода. Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы? Можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

Задача №5

Рассчитайте уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода и объясните одновременный рост занятости и безработицы, если имеются следующие данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс., чел.).

Исходные данные	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	80 500	95 000
Из них занятые	4 800	7 000

Задача №6

Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн. чел., имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн. чел., из числа официально зарегистрированных на начало года безработных (0,8 млн. чел.) 0,05 млн. чел. прекратили поиски работы, а 0,1 млн. чел. были трудоустроены.

Задача №7

Определите на конец месяца численность занятых, количество безработных и фактический уровень безработицы, если численность занятых — 90 млн. чел., численность безработных — 10 млн. чел. Месяц спустя из 90 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа безработных прекратили поиски работы.

Задача №8

Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн. человек, официальный уровень безработицы — 3,5%.

2.4 Практическое занятие «Методология управления персоналом»

Цель занятия

Сформировать навыки работы с методами и способами управления персоналом.

Содержание занятия

Изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом управления персоналом соотносится выбранное Вами решение.

Варианты заданий

1) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

2) Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Варианты поведения:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

3) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Варианты поведения:

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

4) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

5) Описание ситуации Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит

вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Варианты поведения:

а) «действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «в каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

б) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

7) Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам не обходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Варианты поведения:

а) возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

8) Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно бесе дуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Варианты поведения:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

2.5 Практическое занятие «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Цель занятия

Сформировать и обосновать цели и функции системы управления персоналом в организации.

Содержание занятия

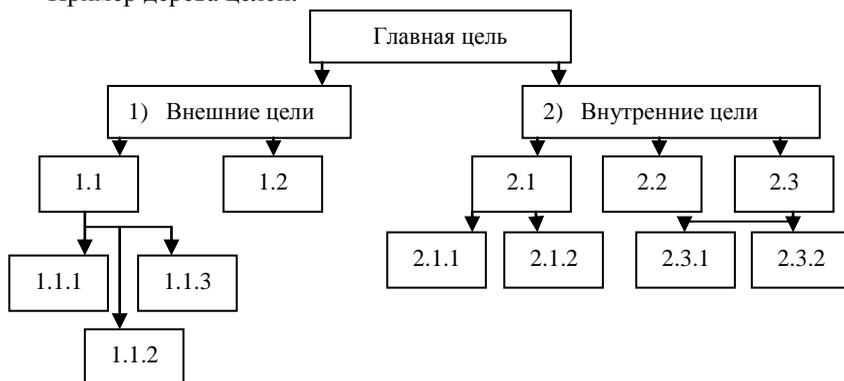
Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также провести описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- стадия развития организации (действующая или только создаваемая);
- размер организации по численности персонала;
- описать различные категории персонала в организации;
- описать профессионально-квалификационный уровень персонала и др.;

- сформулировать миссию (основную цель) организации.

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации необходимо сформировать цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Пример дерева целей:



Главная цель управления персоналом абстрактной организации: обеспечить организацию персоналом высокой квалификации, создать условия для развития сотрудников компании.

В таком случае можно выделить внешние цели, связанные с окружающей средой на которые фактически организация не способна повлиять и внутренние цели, связанные непосредственно с управленческими аспектами компании и отношением «подчиненный-руководитель». К внешним целям можно отнести следующие:

- 1.1 – изучить особенности рынка труда;
- 1.1.1 – разработать перспективные требования к рабочему месту;
- 1.1.2 – составить должностные инструкции и личные спецификации к новым должностям;
- 1.1.3 – разработать план кадрового маркетинга;
- 1.2 – спроектировать рабочие места с учетом современных требований.

В свою очередь внутренними будут следующие цели:

2.1 – разработать меры по стимулированию и мотивированию персонала;

2.1.1 – повысить гибкость системы начисления премий;

2.1.2 – усовершенствовать структуру заработной платы с учетом различных льгот;

2.2 – поддержание благоприятного микроклимата внутри коллектива работников;

2.3 – повышение образовательного и профессионального уровня персонала;

2.3.1 – определить существующие потребности в обучении персонала;

2.3.2 – повышение квалификации персонала и т.д.

При составлении дерева целей помните, что единственно правильного варианта не бывает и все зависит от цели, которая выбрана главной. Также чем более детально будет проработано дерево целей, тем очевиднее будут пути развития организации.

2.6 Практическое занятие «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Цель занятия

Выявить и проанализировать различные источники покрытия потребности персонала в организации.

Содержание занятия

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Используя метод «мозгового штурма» сформулируйте и сгруппируйте основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудите следующие вопросы, касающиеся каждого из источников:

- 1) какие конкретно источники следует использовать при поиске того или иного сотрудника? (определить категории персонала, если это возможно);
- 2) какие основные недостатки и достоинства, используемых источников? (недостатки и достоинства необходимо рассмотреть, как со стороны работника, так и со стороны работодателя).

Обсудите свою позицию с другими участниками группы.

2.7 Практическое занятие «Особенности работы с кадровой документацией»

Цель занятия

Изучить особенности оформления кадровой документации.

Содержание занятия

Первоначально необходимо определить организацию, которая испытывает недостаток в персонале (организация и категории персонала могут быть произвольными). На основе выбранных исходных параметров составить следующие документы, соблюдая основные требования к оформлению документации:

- 1) заявление о приеме на работу;
- 2) приказ о приеме на работу;
- 3) оформить первую запись в трудовой книжке.

В процессе выполнения практического задания рекомендуется пользоваться следующими ресурсами:

1) ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс]: Приказ Росстандарта от 02.12.2016 № 2004-ст. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант» - Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71634352/paragraph/1:1>.

2) Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты [Электронный ресурс]: Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант» - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12134807/>.

После того, как документы в полной мере подготовлены необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Какие обязательные реквизиты должны быть в документах?
- 2) Заявление о приеме на работу обязательный документ в процессе трудоустройства?
- 3) В соответствии с какими НПА необходимо оформлять требуемую документацию?
- 4) Какие виды документов Вы оформили исходя из классификации (организационные, распорядительные, справочно-информационные)?
- 5) В том случае, если на работу устраивается несколько человек каким образом следует оформить прием?

2.8 Практическое занятие «Аттестация персонала»

Цель занятия

Изучить особенности проведения аттестации персонала в организации.

Содержание занятия

В процессе деловой игры учебная группа делится на следующие подгруппы: аттестационная комиссия, подразделения и эксперты (количество подразделений в которых проводится аттестация варьируется от числа студентов в учебной группе). Все практическое занятие проходит в четыре этапа: подготовительный; оценка работника и его трудовой деятельности; проведение аттестации; принятие решения и оформление документации.

На первом этапе (подготовительном) определяется сфера деятельности организации, организационная структуры, состав аттестационной комиссии; состав подразделений, проходящих аттестацию, и в случае необходимости – команда экспертов. Команда экспертов необходима для выявления ошибок в заполнении документов как со стороны команды «Аттестационная комиссия», так и со стороны команд «Подразделения», а также ошибок, возникающих во время проведения процедуры аттестации. В составах команд «Подразделения» следует определиться со сферой деятельности подразделений, выбрать руководителей и обозначить должности подчиненных. Работу команды «Аттестационная комиссия» координирует председатель комиссии.

Члены команды «Подразделения»: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации; составляют список сотрудников, подлежащих аттестации, и подготавливают для них аттестационные листы; разрабатывают график проведения аттестации, который согласовывают с руководителями подразделений и аттестуемыми (дата утверждения графика: не менее чем за месяц до начала аттестации); разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения руководителей подразделений. Работу каждой команды «Подразделение» координирует свой руководитель подразделения. Члены команд «Подразделения»: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации, с приказом о проведении аттестации и составе аттестационной комиссии, графиком и критериями аттестации для работников.

На этапе оценки в командах «Подразделения» определяют ролевой статус сотрудников («лояльные», «успешные», «нелояльные» и т.д.). Выявляются успехи и неудачи каждого сотрудника, заполняются характе-

ристики на каждого сотрудника подразделения. В работе над документами принимают участие сами аттестуемые сотрудники. Заполненные документы – представление или характеристику на каждое аттестуемое лицо – сдают в аттестационную комиссию. Далее проходит подготовка руководителей и подчиненных подразделений к аттестации. Руководители готовят краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Аттестуемые готовят описания своих трудовых функций и достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом. Лист оценки аттестуемого работника рекомендовано заполнить секретарю аттестационной комиссии.

Действия команды «Аттестационная комиссия»:

- по мере поступления в аттестационную комиссию документов на аттестуемых члены команды знакомятся с ними;
- занимаются подготовкой отчетов о результатах текущей оценки работника соответствующего подразделения за весь межаттестационный период;
- анализируют другой фактологический материал, отражающий результаты деятельности сотрудника за весь межаттестационный период, зафиксированный в его индивидуальном досье;
- готовят вопросы для третьего этапа аттестации по каждому аттестуемому работнику

Проведение аттестации. На заседание аттестационной комиссии приглашают по одному аттестуемых сотрудников и непосредственного руководителя. Комиссия рассматривает все подготовленные материалы; заслушивает краткую характеристику руководителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; члены комиссии задают вопросы и проводят обсуждение материалов аттестации. На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Порядок проведения заседания для аттестации сотрудников организации:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- характеристика работника его непосредственным руководителем;
- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций.

Принятие решений и оформление документов. Члены команды «Аттестационная комиссия» формулируют заключение для каждого аттестуемого, проводят процедуру голосования по результатам аттестации, обсуждение материалов и событий, которые случились на заседании для

аттестации работников, принимают решение по каждой кандидатуре отдельно. Далее следует ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации. В заключении: аттестационная комиссия объявляет общее решение комиссии для каждого аттестованного сотрудника.

В заключении деловой игры рекомендуется подвести итоги и ответить на следующие вопросы:

- Каковы цели аттестации персонала в организации?
- Для чего проводят комплексную оценку персонала?
- Какие показатели включает комплексная оценка сотрудника?
- Из каких этапов состоит кадровое мероприятие «Аттестация персонала»?
- Что помогло и что мешало принятию Ваших решений на разных этапах?
- Удалось ли участникам игры продемонстрировать ролевой аспект?
- Насколько аттестуемые участники игры соответствовали целям и стандартам выбранной организации?
- Насколько аттестующие участники игры и эксперты соответствовали выбранной роли?
- В какой мере помогли интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала?
- Получили ли Вы навыки, необходимые для последующего практического использования для аттестации персонала?
- Сможете ли Вы самостоятельно выстроить комплексную систему оценки персонала на практике?
- Почему аттестацию персонала называют эффективным инструментом управления персоналом?

2.9 Практическое занятие «Основы высвобождения персонала в организации»

Цель занятия

Приобрести практические навыки по анализу причин высвобождения персонала в организации.

Содержание занятия

В процессе практического занятия необходимо сделать следующее:

- проанализировать причины увольнения работников в организации (таблица 1);

- сформировать перечень мероприятий по высвобождению, если это необходимо;
- обсудить с другими участниками группы.

Таблица 1 – Перечень уволенных сотрудников

№	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Петров И.И.	п.1 ст. 81
2	Иванов А.А.	п.7 ст. 81
3	Смирнова Г.С.	п.2 ст. 77
4	Деева К.В.	п.1 ст. 77
5	Владимирцев В.С.	ст. 80

Программа работ администрации при высвобождении персонала основывается на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают при увольнении по инициативе работника:

- беседу с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении;
- «заключительное» интервью.

В свою очередь при увольнении по инициативе администрации выделяют следующее:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве;
- психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника;
- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В процессе выполнения практического задания рекомендуется пользоваться следующим ресурсом:

1) Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант» - Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/12125268/paragraph/6963504:4>

3 Методические указания для организации самостоятельной работы

3.1 Общие положения

Целями самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний о способах и закономерностях формирования, функционирования и использования кадрового потенциала организации.

Самостоятельная работа студента включает следующие виды его активности:

- проработка лекционного материала;
- подготовка к практическим занятиям, семинарам;
- подготовка к тестовым (контрольным) работам;
- выполнение домашних заданий;
- написание реферата;
- подготовка к экзамену.

3.2 Проработка лекционного материала

В рамках проработки лекционного материала необходимо отработать прослушанную лекцию: прочитать конспект и выявить существующие пробелы в знаниях. Если пробелы обнаружались, что-то с лекции осталось не понятно или не записано, то следует обратиться к рекомендуемой литературе, представленной ниже и восполнить пробелы в знаниях.

Также перед каждой последующей лекцией прочитать предыдущую, чтобы обновить знания и воспринимать новую информацию с учетом ранее изученной.

При восполнении пробелов в знаниях рекомендуется активно пользоваться конспектом и восполнять в том числе и в нем недостаток информации, поскольку именно таким образом необходимая информация будет запомнена студентом в ходе самостоятельной работы.

3.3 Подготовка к практическим занятиям, семинарам

Практические занятия необходимы для закрепления теоретического материала, поэтому к каждому занятию целесообразно повторять лекционный материал по изученной теме, что будет способствовать успешному усвоению дисциплины.

Практические задания представлены преимущественно в виде конкретной организационной ситуации и предполагают, что студент должен

предложить стратегию реагирования или свой вариант решения проблемы, используя теоретические знания.

Некоторые задания представлены в виде структурированных кейсов, ролевых и деловых игр, которые включают изложение конкретных данных и требуют умения использовать типовые методики, технологии, правила и инструкции.

Промежуточный контроль проводится на каждом практическом занятии в виде тестовых опросов, которые представлены в электронном курсе дисциплины.

3.4 Подготовка к тестовым (контрольным) работам

Примерный перечень вопросов для подготовки:

1) В процессе своей деятельности любому руководителю необходимо делегировать полномочия. Однако не все виды работ можно передать для исполнения подчиненным. Какие виды работ не подлежат делегированию?

- А) подготовительные
- Б) рутинные
- В) высокой степени риска
- Г) малозначимые

2) Кадровая политика представляет собой систему правил и норм, которые позволяют корректировать деятельность по управлению человеческими ресурсами в соответствии со стратегией организации, поэтому чаще всего компании сознательно формируют и изменяют существующую кадровую политику. В рамках какого этапа по проектированию кадровой политики определяются существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатываются комплексные программы постоянной диагностики и развития умений и навыков работников, а также происходит разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ?

- А) нормирование
- Б) мониторинг
- В) программирование
- Г) целеобразование

3) В процессе разработки стратегии управления человеческими ресурсами принято разделять факторы внутренней и внешней среды в зависимости от возможности влияния и управления организацией ими. Какой фактор не относится к внешним?

- А) стиль управления
- Б) демографическая ситуация
- В) нормативно-правовые ограничения
- Г) уровень безработицы

4) Существуют различные типы кадровой политики, использование на практике которых обусловлено существующими социально-экономическими условиями и стратегией организации. Например, в рамках закрытой кадровой политики при формировании кадрового потенциала отдается предпочтение собственным сотрудникам компании или сотрудникам, приближенным к ее деятельности. Что в таком случае будет значимым для персонала в системе мотивации и стимулирования?

- А) отсутствие жесткой системы наказаний
- Б) материальные стимулы
- В) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника)
- Г) отсутствие взыскания за нарушение трудовой дисциплины

5) Осуществление инновационных кадровых мероприятий произойдет в организации «легче» для сотрудников, если в процессе планирования данных мероприятий будет учитываться доминирующий тип организационной (корпоративной) культуры (ОК). В том случае, если в организации присутствует ориентация на стабильность, традиции, статус, а также на особо тщательное соблюдение должностной иерархии и внутренних процедур, в частности, такая ОК характерна для крупных компаний, в том числе и различного рода государственных учреждений. Какой тип ОК согласно модели конкурирующих ценностей К.Камерона и Р. Куинна описан?

- А) клан
- Б) бюрократия
- В) рынок
- Г) адхократия

3.5 Выполнение домашних заданий

3.5.1 Составление профессионального резюме

Составить и оформить собственное резюме с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Тип резюме определяется самостоятельно. Как правило, резюме включает следующие разделы:

- личные данные (координаты: адрес, телефон, e-mail, возраст и

- т.д.);
- профессиональная цель (название вакансии, на которые претендуете, или описание вакансии);
 - образование (указываются следующие данные: названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемые даты окончания, дополнительное образование, если оно имеется и необходимо для работодателя);
 - опыт работы (описывается опыт работы в обратной хронологической последовательности: период работы, название организации, сфера деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности и т.д.);
 - дополнительная информация (знание иностранных языков, особые навыки, наличие водительского удостоверения, наличие автомобиля, если это информация необходима работодателю);
 - личные качества (перечисляются личные качества, которые ценны на претендуемой вакансии).

Резюме должно быть не больше одной страницы, при оформлении необходимо придерживаться делового стиля, все излагать четко, правдиво и лаконично. Помните, что главная цель резюме, чтобы работодатель обратил на Вас внимание, соответственно необходимо подойти к составлению творчески. Сделанное домашнее задание необходимо прикрепить в электронный курс дисциплины или принести в распечатанном виде для проверки.

3.5.2 Анализ кадровой политики организации

Необходимо выбрать организацию (может быть место практики, работы или любая иная организация, деятельность которой представляет интерес). Найти и кратко описать кадровую политику организации. Важно при этом, вычлнить именно характеристики кадровой политики, а не финансовой или иной деятельности, например. На основе анализа найденной информации сделать вывод о типе кадровой политики в организации.

В соответствии с двумя самыми популярными основаниями классификации выделяют следующие типы:

- по уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий: активная, пассивная, реактивная, превентивная;
- по степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава: открытая и закрытая.

Соответственно необходимо определить какой тип кадровой политики представлен в организации (рассмотреть все основания) и пояснить свою точку зрения.

Сделанное домашнее задание необходимо прикрепить в электронный курс дисциплины или принести в распечатанном виде для проверки. Максимальный объем 3 страницы.

3.5.3 Составление плана карьеры

Составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. План развития карьеры – список целей и действий, который поможет достичь долгосрочной профессиональной цели. В целом в такой план входит выбор профессии и определенные действия, которые необходимо совершить, чтобы освоить выбранную профессию. Также план карьеры может способствовать поиску новых возможностей для развития и трудоустройства. В целом план карьеры должен включать следующие элементы:

- профессиональная цель (цели, если планируется работать в смежных сферах деятельности);
- желаемая заработная плата;
- навыки и интересы (какая на текущий момент деятельность способствует достижению профессиональной цели);
- требования (основные требования к должности);
- план достижения профессиональной цели (что конкретно нужно сделать, изучить, получить, чтобы достигнуть цель);
- препятствия (какие могут быть сложности при достижении поставленной цели. При этом сложности могут быть разного плана: личные, профессиональные, материальные и др.);
- как преодолеть препятствия (что нужно сделать, чтобы ликвидировать негативные моменты, которые мешают достижению поставленной цели).

Чем детальнее будет план карьеры, тем проще будет его реализовывать в действительности. Также такой план можно построить и на долгосрочную перспективу (по желанию студента).

Сделанное домашнее задание необходимо прикрепить в электронный курс дисциплины или принести в распечатанном виде для проверки.

3.6 Написание реферата

В рамках, рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа. Реферат должен содержать следующее:

- титульный;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список литературы.

Во введении стоит описать цели, задачи, объект и предмет работы, а также дать краткую характеристику актуальности выбранной темы. Основная часть работы должна включать в себя теоретические положения выбранной темы, примеры, описание современного положения, новых методов в практике выбранной тематики. Рекомендуется использовать графический материал для представления информации. Заключение состоит из собственных **выводов** по работе.

При подготовке к защите реферата необходимо подготовить доклад и презентацию. Доклад должен четко и кратко повествовать о проделанной работе в рамках написания реферата. Вся информация, которая выносится на защиту должна быть понятна самому автору. Также лучше всего, чтобы прослеживалась логика между презентационным материалом и самим докладом. Защита реферата происходит на практических занятиях. Время выступления не более 3 минут, после чего следуют ответы на вопросы по теме докладчика.

Отчет оформляется в соответствии с действующими стандартами.

Формат листа:

- размер А4;
- поля: левое — 30 мм; правое — 10 мм; верхнее — 20 мм; нижнее — 20 мм;
- красная строка – 1,25 см;
- выравнивание текста осуществляется по ширине листа;
- нумерация по центру сверху (титульный лист считается первой страницей, но не нумеруется).

Шрифт:

- стиль: Times New Roman;
- размер 12 – 14;
- межстрочный интервал: полуторный.

Заголовки:

- запрещается отрывать заголовок от основного текста (рисунка, таблицы);
- заголовок раздела – **ПРОПИСНЫЕ ЖИРНЫЕ**;
- заголовок подраздела – **строчные жирные**;
- пункты – *строчные курсивные*;
- точки в конце заголовков не ставятся.

Рисунки:

- все иллюстрации (схемы, диаграммы и т.п.) именуется рисунками;
- на все рисунки перед объектом должны быть ссылки;
- название рисунка снизу по центру в формате: «Рисунок 1.1 – Название», где первая цифра – номер раздела, вторая – порядковый номер рисунка внутри раздела.

Таблицы:

- на все таблицы перед объектом должны быть ссылки;
- наименование с верхнего левого края таблицы в формате: «Таблица 1.1 – Название»;
- допускается использование шрифта на размер меньше, чем основной текст, межстрочный интервал – одинарный.

Установить режим автоматических переносов по тексту работы. Во всех заголовках (на титульном листе в целом, заголовки разделов, рисунков, таблиц) переносы не допускаются (переносить слово целиком).

Следует обратить внимание на стиль и язык изложения, обеспечить лаконичность и четкость формулировок, точность определений, разнообразие употребляемых слов, литературную форму выражения мысли. Важно проявлять соответствующую требовательность к отбору фактического материала, его систематизации, не допуская описательности, изложения однотипного материала, повторов.

В библиографический список включаются лишь те источники, на которые есть ссылки по тексту работы. Список формируется в порядке упоминания источников в тексте работы. При отсылке к источнику в тексте работы, после упоминания о нем, проставляется номер в квадратных скобках, под которым он значится в списке источников. Вспомогательные и дополнительные материалы, которые загромождают основной текст работы, помещаются в приложения.

Перечень тем для написания реферата:

1. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
2. Многомерные модели руководства и их особенности
3. Анализ практики применения различных методов руководства
4. Учет психологических особенностей личности в процессе управ-

ления персоналом

5. Личностные и деловые качества руководителя
6. Источники и анализ первичной информации о персонале
7. «Американский» и «японский» подход к управлению персоналом.

Различия и общие черты

8. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда

9. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта

10. Понятие и экономическая сущность заработной платы. Формы и системы заработной платы

11. Сравнительная характеристика методов деловой оценки и аттестации персонала

12. Методы обучения и развития персонала. Современные методы обучения

13. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование. Система показателей для анализа трудового потенциала

14. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России

15. Программы введения в должность

16. Планирование карьеры, как метод управления персоналом

17. Кадровый аудит и его основные объекты

18. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб

19. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях

20. Современные нестандартные методы материального стимулирования труда

21. Управление поведением персонала в организации

22. Управление организационной культурой: особенности российско-го менталитета

23. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами

24. Деловая беседа как форма устного обмена информацией

25. Стратегия и тактика деловых переговоров

3.7 Подготовка к экзамену

Для проведения экзамена составляются билеты, в состав которых входит три теоретических вопроса. Для успешной сдачи экзамена необходимо помимо воспроизводства учебной информации уметь приводить примеры и понимать основную сущность поставленных вопросов.

Перечень теоретических вопросов для проведения экзамена:

1. Теоретические основы управления персоналом. Цели и задачи дисциплины. Субъект, объект управления
2. Эволюция научных концепций управления персоналом (зарубежный и российский опыт)
3. Развитие управления персоналом в рамках классической школы менеджмента
4. Развитие управления персоналом в рамках неоклассической школы менеджмента
5. Особенности «старой» и «новой» концепции управления персоналом. Классификация концепций управления персоналом
6. Управление человеческими ресурсами. Основные особенности и отличия от управления персоналом
7. Персонал. Основные признаки и классификация персонала
8. Трудовые ресурсы. Состав и структура трудовых ресурсов
9. Концепция управления персоналом: сущность и состав
10. Методы и принципы управления персоналом
11. Основные виды концепций управления персоналом. Особенности японского и американского менеджмента
12. Особенности управления персоналом в зависимости от стадии развития организации
13. Кадровая политика организации: основные принципы, требования, классификация
14. Этапы по проектированию кадровой политики. Условия разработки кадровой политики
15. Стратегия управления персоналом. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
16. Одномерные стили управления
17. Многомерные стили управления (управленческая решетка Р. Блейка и М. Моутона)
18. Правовые основы управления персоналом в организации
19. Трудовой договор: основные особенности заключения и расторжения
20. Основные документы, регламентирующие управление персоналом в организации (организационные документы)
21. Основные документы, регламентирующие управление персоналом в организации (распорядительные документы)
22. Основные документы, регламентирующие управление персоналом в организации (справочно-информационные документы)
23. Найм персонала. Этапы и схемы замещения должностей
24. Процедура процесса отбора персонала

25. Профессиональное резюме. Основные требования к составлению резюме
26. Методы отбора персонала. Основные виды собеседования
27. Деловая оценка персонала. Процесс и основные этапы деловой оценки
28. Методы и основные виды деловой оценки
29. Трудовая адаптация. Виды и стадии адаптации
30. Организация труда персонала. Научная организация труда. Матрица Эйзенхауэра
31. Обучение персонала. Виды и предмет обучения
32. Классификация методов обучения персонала
33. Аттестация персонала организации. Виды и этапы проведения
34. Управление деловой карьерой персонала. Виды деловой карьеры
35. Модели и основные этапы деловой карьеры
36. Работа с кадровым резервом в организации. Классификация
37. Управление конфликтами в организации. Источники и виды конфликтов
38. Подходы к диагностике конфликтов. Сетка Томаса-Киллмена. Картография конфликта
39. Организационное поведение. Уровни анализа организационного поведения. Основные функции и классификация поведения в организации
40. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг, Альдерфер)
41. Процессуальные теории мотивации (В.Врум, С.Адамс, Л.Портер и Э.Лоулер)
42. Мотивационные типы работников по В.И. Герчикову. Виды стимулирования в организации. Отличие стимула от мотива
43. Организационная культура. Функции и основные подходы к пониманию организационной культуры
44. Структура организационной культуры (Э.Шейн, Г.Хофшted)
45. «Описательные» и «доказательные» направления исследований организационной культуры (модель конкурирующих ценностей, модель Г.Хофштеда, модель Д.Дэнисона)
46. Аудит персонала. Виды и основные параметры аудита по функциям управления персоналом
47. Мониторинг в области персонала. Этапы работы аудиторской проверки
48. Высвобождение и увольнение персонала. Этапы мероприятий по высвобождению персонала

4 Рекомендуемая литература

4.1 Базовая 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>.

2. 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>.

4.1 Дополнительная литература

1. 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>.

2. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / В. А. Семиглазов. – Томск: ТУСУР, 2016. – 173 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6207>.

3. 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>