

Министерство науки и высшего образования 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
«Государственное и муниципальное управление»
(уровень бакалавриата)

Сидоров Анатолий Анатольевич, Шишанина Мария Александровна
Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для студентов направления «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата)
/ А.А. Сидоров, М.А. Шишанина. – Томск, 2018. – 77 с.

Оглавление

1	Введение.....	5
2	Методические указания к проведению практических занятий.....	7
	2.1 Рекомендации к проведению практических занятий.....	7
	2.2 Практическое занятие «Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации».....	7
	2.3 Практическое занятие «Социально-трудовые отношения на рынке труда. Занятость и безработица».....	12
	2.4 Практическое занятие «Методология управления персоналом».....	15
	2.5 Практическое занятие «Концепция управления персоналом».....	18
	2.6 Практическое занятие «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».....	19
	2.7 Практическое занятие «Принципы кадровой политики».....	21
	2.8 Практическое занятие «Особенности работы с кадровой документацией».....	23
	2.9 Практическое занятие «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале».....	24
	2.10 Практическое занятие «Маркетинг персонала».....	25
	2.11 Практическое занятие «Составление и анализ баланса рабочего времени».....	29
	2.12 Практическое занятие «Рекрутмент персонала».....	31
	2.13 Практическое занятие «Анализ вопросов для собеседования».....	32
	2.14 Практическое занятие «Проведение собеседования».....	33
	2.15 Практическое занятие «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий».....	35
	2.16 Практическое занятие «Адаптация персонала в организации».....	37
	2.17 Практическое занятие «Основы организации труда персонала».....	38
	2.18 Практическое занятие «Планирование деятельности руководителя».....	40
	2.19 Практическое занятие «Выбор методов обучения».....	42
	2.20 Практическое занятие «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность».....	44
	2.21 Практическое занятие «Аттестация персонала».....	45
	2.22 Практическое занятие «Планирование и развитие карьеры».....	48
	2.23 Практическое занятие «Анализ конфликта».....	50
	2.24 Практическое занятие «Мотивация персонала».....	55
	2.25 Практическое занятие «Отбор руководителя из кадрового резерва».....	56
	2.26 Практическое занятие «Основы высвобождения персонала в организации».....	60
3	Методические указания для организации самостоятельной работы.....	62
	3.1 Общие положения.....	62
	3.2 Проработка лекционного материала.....	62
	3.3 Подготовка к практическим занятиям, семинарам.....	62
	3.4 Подготовка к тестовым (контрольным) работам.....	63
	3.5 Выполнение домашних заданий.....	65
	3.5.1 Составление профессионального резюме.....	65

3.5.2	Анализ кадровой политики организации.....	65
3.5.3	Составление плана карьеры.....	66
3.6	Выполнение индивидуальных заданий.....	67
3.6.1	Анализ государственной политики в сфере занятости.....	67
3.6.2	Анализ кадрового потенциала организации.....	67
3.7	Написание реферата.....	68
3.8	Подготовка к зачету.....	71
3.9	Подготовка к экзамену.....	73
4	Рекомендуемая литература.....	76
4.1	Базовая литература.....	76
4.2	Дополнительная литература.....	76
	Приложение А Оценка деловых и личных качеств кандидата на должность коммерческого директора.....	77

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», «Составление и анализ баланса рабочего времени», «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий», «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность», «Отбор руководителя из кадрового резерва» использовался в качестве источника следующий ресурс: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. — 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 трудоспособ-

ного 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 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:

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

где $P_{тр}$ — 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}):

$$\bar{T} = (T_{н} + T_{к})/2$$

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 об-

щего, 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

(Б_ф), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (Б_р).

Уровень занятости экономически активного населения (в %) составит:

$$УЗ = З / Э_a \cdot 100$$

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

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 обратился к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужбное 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. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

2.5 Практическое занятие «Концепция управления персоналом»

Цель занятия

Определить особенности различных концепции управления персоналом в организации.

Содержание занятия

На основе лекционного материала заполните таблицу 1 и ответьте на вопрос.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов управления персоналом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Доминирующие качества делового человека		
Основание для продвижения по службе		
Процесс принятия решения		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		
Ответственность		
Структура управления		
Особенности управления		
Отношение к развитию персонала		
Отношение к оплате труда		

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице выше. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

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

Цель занятия

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

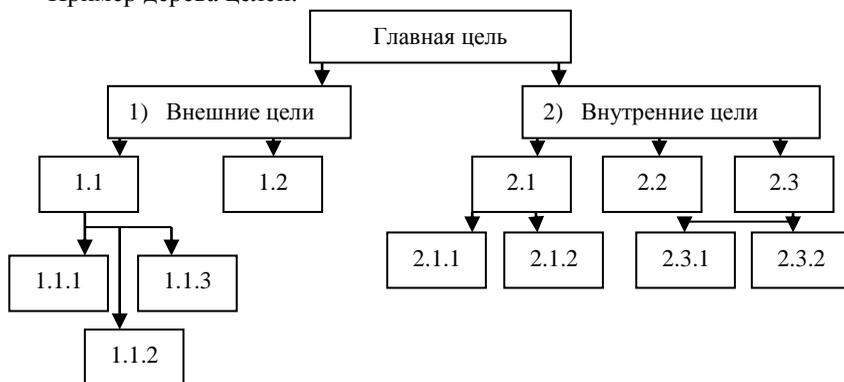
Содержание занятия

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 ас-

пектами 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.

2.7 Практическое занятие «Принципы кадровой политики»

Цель занятия

Закрепить теоретические положения по определению и управлению кадровой политикой в организации.

Содержание занятия

Изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании:

- 1) в области отбора персонала;
- 2) в сфере обучения и продвижения персонала;
- 3) в области стимулирования труда.

Определите, к какому типу кадровой политики можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

Описание ситуации:

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

2.8 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 со-

ставить 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?

2.9 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.

2.10 Практическое занятие «Маркетинг персонала»

Цель занятия

Закрепить теоретические положения по маркетингу персонала в организации.

Содержание занятия

Ознакомьтесь с описанной ниже ситуацией и определите подходящего кандидата на должность, заполнив соответственно таблицы 4 и 5, для этого необходимо:

- 1) определить весовой коэффициент каждого требования (например, можно использовать градацию: 0;0,5;1);
- 2) оценку для каждого кандидата (в соответствии с результатами проверочных испытаний);
- 3) взвешенную оценку (весовой коэффициент*оценку) на основе которой определяется наибольшее соответствие требованиям к должности;
- 4) определить общие затраты на персонал;
- 5) сравнить с лимитом затрат на персонал;
- 6) выбрать наиболее подходящего кандидата.

Описание ситуации:

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность (менеджер по подбору персонала) и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала. На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность (таблица 2), которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов (таблица 3). На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А — агентство по найму персонала;
- для претендента Б — служба занятости;
- для претендента В — свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г — учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. руб., с учебным заведением — в 1,5 тыс. руб. Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 тыс. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости — 0,6 тыс. руб., по учебному заведению — 0,2 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников — 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А — 1,0 тыс. рублей;
- для претендента Б — 2,5 тыс. рублей;
- для претендента В — 3,0 тыс. рублей;

– для претендента Г — 3,7 тыс. рублей.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А — 0,5 тыс. руб., Б — 1,5 тыс. руб., В — 1,5 тыс. руб., Г — 2,0 тыс. руб. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. руб. на одного кандидата.

Таблица 2 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			
3. Иностранные языки			
4. Опыт профессиональной деятельности			
5. Специальные знания			
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)			
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)			
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)			
11. Умение вести переговоры			
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)			
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль			

14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)			
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)			

Таблица 3 – Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Таблица 4 – Расчет рейтинга претендентов

Порядковый номер показателя 1-15 (согласно табл.2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						
1									
2									
...									
15									
Суммарная оценка									

Таблица 5 – Объем затрат на приобретение и использование персонала, тыс.рублей

Источники обеспечения	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. Прием персонала на работу				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

2.11 Практическое занятие «Составление и анализ баланса рабочего времени»

Цель занятия

Проработать практические навыки по составлению баланса рабочего времени.

Содержание занятия

В связи с увеличением объема производства в организации необходимо рассчитать дополнительную потребность в персонале. Для проведения плановых расчетов численности персонала требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо на основе лекционного материала:

1) составить баланс рабочего времени одного работника на год при 40, 36, 24-часовой рабочей неделе по таблице 6, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;

2) проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (строки 3-5 таблицы 6);

3) разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 6 – Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

№	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %
		По плану	Фактически	
				$5=4/3*100$
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0
2	Количество нерабочих дней	?	?	?
	В том числе:			
	- выходных	107	107	100,0
	- праздничных	10	10	100,0
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (разница первой и второй строки)	?	?	?
4	Неявки на работу, дни — всего	?	?	?
	В том числе:			
	- очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?
	- учебные отпуска	1,4	1,6	?
	- отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?
	- неявки по болезни	6,1	6,0	?
	- прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?
- неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	

	- целосменные простои (по отчету)	-	0,5	-
	- прогулы (по отчету)	-	0,2	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (разница третьей и четвертой строки)	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего В том числе:	0,03	0,04	?
	- перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?
	- сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?
	- внутрисменные простои (по отчету)	-	0,02	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (разница шестой и седьмой строки)	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (произведение пятой и восьмой строки)	?	?	?

2.12 Практическое занятие «Рекрутмент персонала»

Цель занятия

Изучить основные направления рекрутмента персонала.

Содержание занятия

Заполните на основе лекционного материала таблицу 7 и обсудите с остальными студентами.

Таблица 7 – Основные направления рекрутмента

Направления рекрутмента	Стоимость услуги	Инструменты поиска	Категории кандидатов
Классический рекрутмент			
Массовый рекрутмент			
Прямой поиск			

Хэджхантинг			
Лизинг персонала			
Временный персонал			
Аутстаффинг			
Аутсорсинг			
Аутплейсмент			
Межрегиональный рекрутмент			
Рекрутмент стажеров и выпускников			

2.13 Практическое занятие «Анализ вопросов для собеседования»

Цель занятия

Проработать теоретический материал по навыкам проведения собеседования.

Содержание занятия

Выберите из предлагаемого ниже списка те типы вопросов, которые необходимо задавать кандидату на личном собеседовании. Объясните свой выбор остальным студентам. Приведите примеры таких вопросов.

Типы вопросов:

- 1) открытые вопросы;
- 2) сдвоенные вопросы;
- 3) наводящие вопросы;
- 4) двусмысленные вопросы;
- 5) критикующие вопросы;
- 6) исследовательские вопросы;
- 7) дискриминирующие вопросы;
- 8) длинные вопросы;
- 9) гипотетические вопросы;
- 10) сопоставительные вопросы;
- 11) «лирические» вопросы;
- 12) закрытые вопросы;
- 13) вопросы, предлагающие выбор;
- 14) анкетные вопросы.

2.14 Практическое занятие «Проведение собеседования»

Цель занятия

Изучить особенности проведения собеседования и приобрести практические навыки для оценки потенциальных сотрудников.

Содержание занятия

Учебная группа делится на отдельные команды (примерно по 5-6 человек) и выбирает соответствующий стиль проведения собеседования. В каждой группе выбирается старший, который распределяет функциональные роли каждого члена своей команды: директор фирмы, менеджер по персоналу, руководитель функционального подразделения и т.д. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования:

– краткое описание фирмы (название, вид деятельности, организационно-правовая форма, организационная структура, список «сотрудников» с указанием должностей, заявленная вакансия, стиль проведения собеседования);

- объявление о вакансии;
- портрет кандидата (основные требования к должности);
- бланк оценки кандидата;
- перечень вопросов к кандидату;
- задания (для собеседования-«испытания»).

Стили проведения собеседования:

1) Собеседование - допрос. Интервьюер проявляет постоянную активность, задает «закрытые вопросы», позволяет себе перебивать или обрывать собеседника намеренно, атмосфера собеседования официальная и крайне напряженная, все невербальное поведение интервьюера показывает превосходство над кандидатом. Цель – проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения.

2) Собеседование - «игра в прятки». Характеризуется явным стремлением запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего не рассказать о своей компании, объясняя это сохранностью интересов фирмы от собеседника, намерения которого не ясны, а решение о его «допуске» в фирму еще не принято. Цель – заинтриговать кандидата, выявить стратегию поведения кандидата в ситуации неопределенности. Оптимально использование данного стиля в ситуации, когда кандидат явно не подходит или не нравится.

3) Собеседование - «рассказ». После нескольких, чаще всего необязательных вопросов интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, планах, о должности, какие люди и как работают в фирме. Цель – привлечь кандидатов, не искушенных в поисках работы, заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями фирмы.

4) Собеседование - испытание. После нескольких обязательных вопросов кандидату предлагается решить некую профессиональную или поведенческую задачу. Такой стиль собеседования дает возможность достоверно проверить практические специальные навыки. Однако есть опасность отсеять хороших и перспективных специалистов, которым не хватает особых знаний или умений.

5) Собеседование - «переговоры». Со стороны выглядит как диалог хороших знакомых, время для высказывания мнений распределено приблизительно одинаково. Преобладают вопросы «открытого» типа. Цель – получить о кандидате или компании как можно больше информации. Открытые вопросы часто звучат как продолжение к рассказу.

Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае студентам необходимо будет подготовить резюме и продумать ответы на возможные вопросы в рамках собеседования.

В процессе проведения деловой игры в каждой из микрогрупп (5-6 человек) руководитель фирмы проводит презентацию своей организации, представляет сотрудников, заявляет вакансию, стиль проведения собеседования. Соответственно при прохождении собеседования кандидат представляет свое резюме, составленное ранее. Время одного выступления примерно 15 минут.

Также целесообразно к каждой группе, которая проводит собеседование назначить эксперта из числа студентов, который произведет комплексную оценку собеседования, выделит основные достоинства и недостатки участников, подведет основные итоги деловой игры. Подведение итогов и оценка результатов являются заключительным и чрезвычайно важным для реализации целей моментом. В процессе оценки следует руководствоваться заранее установленными критериями, в качестве которых могут выступать следующие:

- актуальность подготовленных и задаваемых вопросов;
- соответствие стратегии поведения представленному стилю собеседования;
- культура речи;

- степень активности в работе коллектива фирмы;
- проявление коммуникативных навыков.

Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность.

2.15 Практическое занятие «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий»

Цель занятия

Выявить качества, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

Содержание занятия

В группах по 2-3 человека (распределение по группам произвольно) проанализировать приведенный ниже перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на определенную должность (список должностей приведен ниже и определяется преподавателем) и профессий; разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно должности:

- 1) абсолютно неприемлемые качества;
- 2) качества нежелательные;
- 3) качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Полученные результаты обсудить с остальными студентами.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

- 1) внешний вид;
- 2) манеры всезнайки;
- 3) неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
- 4) отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
- 5) недостаток искренности;
- 6) отсутствие интереса и энтузиазма;

- 7) невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
- 8) чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
- 9) низкие оценки во время учебы;
- 10) нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;
- 11) стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
- 12) недостаток такта;
- 13) недостаточная зрелость;
- 14) недостаточная вежливость;
- 15) презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
- 16) недостаточная способность ориентироваться в обществе;
- 17) выраженное нежелание учиться;
- 18) недостаточная живость;
- 19) нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
- 20) вялое, «рыбье» рукопожатие;
- 21) нерешительность;
- 22) пассивный отдых;
- 23) неудачная семейная жизнь;
- 24) трения с родителями;
- 25) неряшливость;
- 26) отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
- 27) желание получить работу на короткое время;
- 28) недостаток чувства юмора;
- 29) мало знаний по специальности;
- 30) несамостоятельность (родители принимают за него решение);
- 31) отсутствие интереса к организации или отрасли;
- 32) подчеркивание «престижных» знакомств;
- 33) нежелание работать там, где потребуется;
- 34) цинизм;
- 35) низкий моральный уровень;
- 36) лень;
- 37) нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
- 38) узость интересов;
- 39) неумение ценить время (много времени проводит за телевизором);
- 40) плохое ведение собственных финансовых дел;
- 41) отсутствие интереса к общественной деятельности;
- 42) неспособность воспринимать критику;

- 43) отсутствие понимания ценности опыта;
- 44) радикальность идей;
- 45) опоздание на собеседование без уважительной причины;
- 46) отсутствие сведений об организации;
- 47) невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
- 48) не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
- 49) сильно давящий тон;
- 50) неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей:

- а) продавец продуктового магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга на промышленное предприятие;
- г) менеджер по подбору персонала в строительную компанию;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела рекламной компании;
- з) менеджер по работе с клиентами в юридическую компанию;
- и) менеджер IT-проектов

2.16 Практическое занятие «Адаптация персонала в организации»

Цель занятия

Закрепить и проанализировать факторы, влияющие на процесс адаптации работников в организации.

Содержание занятия

Представьте следующую ситуацию и ответьте на поставленные вопросы на основе лекционного материала (работа выполняется в группах 2-3 человека): в организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Основные вопросы:

- 1) Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
- 2) Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Полученные результаты обсудите с остальными участниками группы.

2.17 Практическое занятие «Основы организации труда персонала»

Цель занятия

Приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решения по делегированию полномочий.

Содержание занятия

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решение задач в соответствии с их неотложностью;
- достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

В группах по 2-3 человека ознакомиться с методикой Д. Эйзенхауэра по установлению приоритетов при рассмотрении задач и определить приоритетность задач, намеченных руководителем к исполнению, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американцем Д. Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А — срочные/важные;
- Б — срочные/менее важные;
- В — менее срочные/важные;
- Г — менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного ре-

шения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению:

- 1) доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции;
- 2) участие в совещании по экспертной оценке нового проекта;
- 3) консультация у юриста;
- 4) посещение выставочного центра;
- 5) работа с текущей корреспонденцией;
- 6) подготовка документов для сдачи в архив;
- 7) передача документов в архив;
- 8) проведение совещания по организации рекламной кампании;
- 9) подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины;
- 10) прием сотрудников по личным вопросам;
- 11) изучение нормативных документов;
- 12) встреча с представителями фирмы поставщика;
- 13) подготовка проекта приказа по премированию сотрудников;
- 14) собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста.

2.18 Практическое занятие «Планирование деятельности руководителя»

Цель занятия

Приобрести практические навыки планирования задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решения по делегированию полномочий.

Содержание занятия

В группах по 2-3 человека провести анализ рабочего дня руководителя, используя матрицу управления временем (теоретический материал представлен в описании практического занятия «Основы организации труда персонала»), составить два варианта матрицы «как сейчас» и «как нужно» и разработать рекомендации по оптимизации деятельности.

Описание рабочего дня:

Свой рабочий день генеральный директор объединения Д. П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на листочке бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстояло заняться сегодня. В числе наиболее важных дел он подчеркнул работу по составлению бизнес-плана на ближайшие 3–5 лет. Эта работа давно не даёт ему покоя, однако взяться за неё по-настоящему все было некогда. Отвлекали текущие дела.

На столе уже несколько дней лежали папки с материалами, подготовленными соответствующими службами. Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоил ход выполнения производственной программы. Совещание было начато ровно в 9.00, проведено довольно чётко, но закончить его удалось только к 11.00 часам.

К этому времени в приёмной накопилось много посетителей, в их числе несколько представителей сторонних организаций. Кроме того, его просил принять начальник отдела организации труда и заработной платы (ОТиЗ). Он хотел дать свои пояснения по замечаниям директора к материалам по переходу на новые условия оплаты труда, снять все вопросы. Просили принять председатель профкома, помощник по кадрам, а также руководитель отдела экономической деятельности. Кроме того, по итогам оперативного совещания предстояло решить ряд вопросов в рабочем порядке с замом по сбыту и снабжению. Приём он начал в 11.30. В первую очередь принял представителей сторонних организаций, «своим» назначил время в течение дня.

Неожиданно приехал представитель из министерства. Пришлось принять, но, как оказалось, все его вопросы касались компетенции зама по экономике. Из трех представителей сторонних организаций только один нуждался в приеме у директора объединения. Вопросы других вполне могли решить его замы. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать свои важные, по его мнению, вопросы с кем-либо, кроме гендиректора. Второй остался не удовлетворён решением зама по сбыту и непременно требовал вмешательства «самого». Лишь после обеда директор, наконец, смог приступить к работе над докладом, но в это время позвонил руководитель отдела экономической деятельности.

Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва оказался план поставки экспортной продукции. Директор одного из заводов, входящего в холдинг, отказывается выполнять покрытие узлов в тропическом исполнении, ссылаясь на то, что основная часть сушильных камер была оставлена главным инженером под реконструкцию, хотя он (руководитель экономической деятельности) в свое время возражал. На оперативке об этом почему-то промолчали. Васильев давно подозревал, что на этом заводе не все благополучно. План-график реконструкции цехов не выполняется, судя по всему, по вине руководителей этого завода, обострился конфликт между директором этого завода и главным инженером холдинга. Надо было немедленно ехать на завод.

Васильев просит секретаря вызвать машину. Секретарь напоминает, что сегодня у него в 16 часов прием посетителей по личным вопросам, а в 17 часов совещание у мэра. Отменить прием? Но он в прошлый раз перенес прием на сегодня. Нарушать порядок, установленный самим собой, значит подрывать уважение к порядку вообще. Позвонили из министерства, интересуются, почему до сих пор не представлен проект перехода на новые условия оплаты труда. Да, он ведь так и не успел принять своего начальника ОТиЗа. Вспомнил, что хотел подписать этот материал после беглого ознакомления с ним, особенно не вникая. Ведь смотрел же этот материал и зам по экономике и главбух. Однако это не в его правилах! Вопрос касается интересов многих тысяч работников – это и изменение тарифных ставок, окладов, пересмотр норм. Как это все будет организовано на заводах, в цехах, отделах? Во всех вопросах надо досконально разобраться, все взвесить! Да, но где взять время?

Васильев задумался: «Создается впечатление, что не я руковожу производством, а производство – мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести какой-то порядок? В конце концов, руководитель отдела экономической деятельности мог бы,

кажется, регулярно меня информировать, а не докладывать, когда земля горит под ногами! Наши экономисты, помнится, проводили изучение затрат рабочего времени руководителей нашего объединения. Да, цифры любопытные».

Оказывается, как у самого директора, так и у его замов рабочее время распределяется следующим образом:

- на подготовку решений перспективного характера у него уходит от 1 до 5 % рабочего времени, у его замов – до 25 %. 93 % этого времени уходит на проведение разного рода совещаний, а оставшиеся 7 % – на проработку материалов;

- на подготовку предложений плана будущего года – 5 % у него, до 15 % – у замов;

- на корректировку и уточнение планов текущего года – от 3 до 4 %;

- оперативная работа занимает до 70 % общего времени, в том числе посещение предприятий – 2–3 %, совещания – 90 %, изучение материалов – 2 %, остальное – другие формы работы;

- на решение кадровых вопросов уходит 5–6 % рабочего времени, а оргвопросы – до 4 %.

Как же складывается рабочий день у руководителей других объединений? «Мы работаем не хуже других. Правда, часто приходится работать по 12 часов. Если не получается рационально организовать рабочее время, приходится использовать экстенсивные методы повышения эффективности своей работы».

2.19 Практическое занятие «Выбор методов обучения»

Цель занятия

Приобрести практические навыки по выбору метода обучения в зависимости от ситуации.

Содержание занятия

Задачами проведения обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы (представлены ниже), которые направлены на решение перечисленных задач.

В группах по 2-3 человека обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач (рассмотреть все методы, представленные ниже):

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

– может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?

– если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

Методы обучения:

- 1) инструктаж;
- 2) наставничество;
- 3) консультирование;
- 4) «сидя рядом»;
- 5) менторский подход;
- 6) демонстрация приемов работы;
- 7) метод усложняющихся заданий;
- 8) специальный подбор заданий;
- 9) «оставление на произвол судьбы»;
- 10) работа под руководством специалиста;
- 11) ситуационный анализ (case studies);
- 12) моделирование ситуаций;
- 13) советы молодых специалистов;
- 14) обзор обратной связи;
- 15) круглые столы;
- 16) дискуссии;
- 17) участие в специальных проектах;
- 18) рабочие группы;
- 19) «мозговой штурм»;
- 20) учебные фильмы;
- 21) экспериментирование;
- 22) стажировки;
- 23) участие в научно-практических конференциях;
- 24) деловые игры;
- 25) тренинги;
- 26) дистанционное обучение;
- 27) лекции;

28) самостоятельное изучение специальной литературы.

2.20 Практическое занятие «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Цель занятия

Приобрести практические навыки по выбору качеств работника.

Содержание занятия

В группах по 2-3 человека выбрать те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности (должность определяется самостоятельно студентами), и к ним добавить специфические качества (представлены ниже), которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После чего на основе сгруппированных качеств необходимо построить матрицу попарного сравнения, чтобы определить ранжированный ряд качеств по степени важности.

Перечень качеств:

1) общественно-гражданская зрелость (способность подчинить личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности);

2) отношение к труду (чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы);

3) уровень знаний и опыт работы (наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности));

4) организаторские способности (умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других);

5) умение работать с людьми (умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры);

6) умение работать с документами и информацией (умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы);

7) умение своевременно принимать и реализовывать решения (умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль над исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе);

8) способность увидеть и поддержать передовое (умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск);

9) морально-этические черты характера (честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье).

2.21 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 структура, 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 характеристики 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?

2.22 Практическое занятие «Планирование и развитие карьеры»

Цель занятия

Сформировать навыки анализа развития карьеры.

Содержание занятия

Рассмотрите описанные ситуации, проанализируйте основные ошибки в управлении персоналом (кто их допустил) и разработайте предложения по их устранению.

Ситуация 1.

Алексей Кибанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору «Сатурна» - компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его провести специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю

минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура» - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт – «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Ситуация 2.

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России. За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и приобрёл связи, выходящие за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее расти. Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на при-

обретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк. Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

2.23 Практическое занятие «Анализ конфликта»

Цель занятия

Сформировать навыки анализа конфликтных ситуаций и построения карты конфликта.

Содержание занятия

В группах по 2-3 человека изучите теоретический материал по составлению карт конфликта и составьте соответствующие карты по описанным ниже ситуациям.

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы основные требования друг к другу?
- какова мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения. Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации — составление карты конфликта.

Карта конфликта — это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четко формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

- использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

– использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Карта конфликта составляется в три этапа:

1) *определение предмета конфликта.* Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции;

2) *определение оппонентов, вовлеченных в конфликт.* Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить, как одно лицо. Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются. Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях;

3) *определение подлинных интересов оппонентов.* Задача третьего этапа — выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Главное не путать потребности с позициями.

Ситуация 1.

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии — Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем

дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Ситуация 2.

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился, но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной. Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по

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

Ситуация 3.

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта. Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий, поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результа-

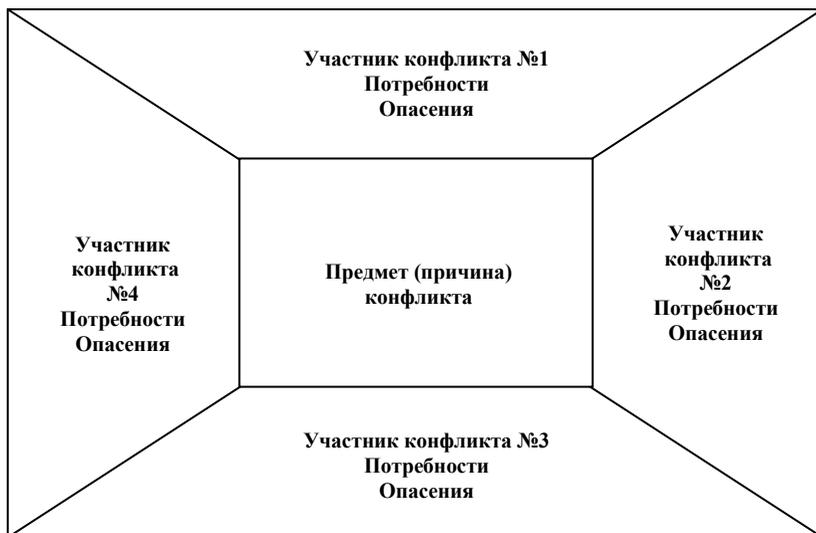
ты. Однако, у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо.

Сначала «обиженный» ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Ситуация 4.

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями. В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник - Григорьева Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время “по-матерински” опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придирается к Григорьевой Н.Н., стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение? Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находясь на руководящей должности.



2.24 Практическое занятие «Мотивация персонала»

Цель занятия

Приобрести практические навыки по разработке мотивационных мер в конкретных ситуациях.

Содержание занятия

В группах по 4-5 человек проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

- 1) ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент;
- 2) организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий;
- 3) отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место;
- 4) в плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками;

- 5) из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту;
- 6) в организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены;
- 7) молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне;
- 8) в адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора;
- 9) работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией;
- 10) опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса:

- 1) анализ ситуации: место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации);
- 2) определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы;
- 3) постановка целей мотивации;
- 4) планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации;
- 5) осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения;
- 6) управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

2.25 Практическое занятие «Отбор руководителя из кадрового резерва»

Цель занятия

Приобрести практические навыки по отбору персонала из кадрового резерва.

Содержание занятия

Необходимо на основании приведенных данных провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора организации для осуществления данной деятельности необходимо:

1) ранжировать деловые и личностные качества, представленные в приложении А (соответственно, где 1 – самое важное, 18 – самое незначительное);

2) на основании ранжирования определить очень важные, важные и желательные качества для коммерческого директора. Для этого в соответствующих столбцах приложение А поставьте галочку. Проведенное ранжирование помогает избежать тенденции отнесения всех качеств только к разряду очень важных;

3) изучить представленные ниже данные о кандидатах на должность коммерческого директора (таблица 8) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и требуют соответствующей интерпретации;

4) провести оценку деловых и личных качеств кандидатов по четырех балльной системе («1» – качество не развито, «4» – качество развито в максимальной степени). При отсутствии информации по какому-либо качеству кандидатам для сопоставимости результатов выставляется оценка «2». Оценки проставляются в левые колонки по каждому кандидату;

5) определить взвешенную оценку качеств кандидатов, которая определяется путем умножения обычной оценки на коэффициент значимости того или иного фактора (для качества, являющегося «очень важным», – коэффициент 1,5; «важным» – 1; «желательным» – 0,5). Взвешенные оценки проставляются в правые колонки по каждому кандидату;

6) подсчитать суммарную взвешенную оценку качеств по каждому кандидату. На ее основании определить наиболее пригодного кандидата на вакансию;

7) дополнительно изучить данные о кандидатах. Соответствует ли полученный результат представлению о наиболее пригодном кандидате? Определить кандидата, которого Вы бы выбрали без применения расчетов;

8) указать положительные и слабые стороны кандидатов и рекомендации по улучшению их профессиональной деятельности;

9) проанализировать причины возможного расхождения между Вашим выбором на основании анализа информации по кандидатам и выбором согласно проведенному расчету. Как можно было избежать подобного несоответствия?

Информация о кандидатах:

1) Тарасов В.К. *Мнение руководителей.* Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно. *Мнение подчиненных.* Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе. *Мнение коллег по работе.* Скучный человек. Занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут;

2) Климов Л.И. *Мнение руководителей.* Хороший обществу человек, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто ставит общественную работу выше непосредственных обязанностей. *Мнение подчиненных.* Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше всего не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает. *Мнение коллег по работе.* Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора персонала хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален;

3) Зубова И.П. *Мнение руководителей.* Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди ее подчиненных. *Мнение подчиненных.* Очень много работает сама и требует того же самого и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются с ней, ибо без своего согласия ничего делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгал-

тера не найти. *Мнение коллег по работе.* Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг почти нет. Всегда выполняет обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения;

4) Макаров С.Ф. *Мнение руководителей.* Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми. *Мнение подчиненных.* Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работ для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные поступки. *Мнение коллег по работе.* Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но, когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Таблица 8 – Данные о кандидатах на должность коммерческого директора

№	Данные	Тарасов В.К.	Климов Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	Возраст	43	49	39	33
2	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5	Общий стаж работы	21	22	20	16
6	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель общественного образования, инспектор, зам. директора по кадрам	Продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. гл. бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, младший юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7	Участие в работе	Не участвует	Член профкома,	Член правления АО	Член правления АО

	общественных и руководящих выборных органов		депутат гордумы		
8	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества помощи беженцам	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 15 лет)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Удовлетворительное	Хорошее

2.26 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;
- выполнение индивидуальных заданий;
- написание реферата;
- подготовка к зачету;
- подготовка к экзамену.

3.2 Проработка лекционного материала

В рамках проработки лекционного материала необходимо отработать прослушанную лекцию: прочитать конспект и выяснить 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 зави-

симости 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, правильно 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 Выполнение индивидуальных заданий

3.6.1 Анализ государственной политики в сфере занятости

Работа над индивидуальным заданием включает в себя проведение исследования и оформление отчета по теме «Анализ государственной политики в сфере занятости». В качестве объекта исследования выступает конкретный регион или муниципальное образование, которые выбирает студент самостоятельно исходя из личных предпочтений.

Отчет по индивидуальному заданию должен включать следующие разделы:

- 1) *введение* (основная суть, актуальность, цель, задачи, объект, предмет исследования);
- 2) *основная часть*:
 - охарактеризовать сущность государственной политики в сфере занятости;
 - рассмотреть и проанализировать основные направления государственной политики в сфере занятости в конкретном объекте исследования;
 - проанализировать деятельность органов власти и управления, регулирующих данную сферу (государственные или муниципальные органы в зависимости от объекта исследования);
- 3) *заключение* (выводы, обобщающие результаты анализа материалов, приводимых в разделах).

В основной части рекомендуется использование графических материалов для представления статистической информации. Количество таких материалов и их вид определяется студентом самостоятельно. Отчет оформляется в соответствии с действующими стандартами.

3.6.2 Анализ кадрового потенциала организации

Работа над индивидуальным заданием включает в себя проведение исследования и оформление отчета по теме «Анализ кадрового потенциала организации». Для анализа кадрового потенциала можно использо-

вать организацию, служащую местом работы или базой практики, поскольку в таком случае будет больше материала для исследования.

Отчет по индивидуальному заданию должен включать следующие разделы:

4) *введение* (основная суть, актуальность, цель, задачи, объект, предмет исследования);

5) *основная часть*:

– необходимо описать организацию (деятельность, цель, стратегия, миссия; организационная структура; соотнести стратегию развития организации со стратегией развития персонала), сделать соответствующие выводы;

– проанализировать персонал организации, определить его структуру по образовательному и возрастному критерию, рассмотреть распределение по стажу;

– определить и проанализировать динамику кадров, в том числе коэффициенты текучести, выбытия, приема, стабильности кадров;

– определить необходимость в персонале через сравнение штатной численности и фактической;

– рассмотреть особенности основных технологий управления персоналом;

б) *заключение* (выводы, обобщающие результаты анализа материалов, приводимых в разделах).

В основной части рекомендуется использование графических материалов для представления статистической информации. Количество таких материалов и их вид определяется студентом самостоятельно. Отчет оформляется в соответствии с действующими стандартами.

3.7 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 (титальный 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 управления 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 российского менталитета
23. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
24. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
25. Стратегия и тактика деловых переговоров

3.8 Подготовка к зачету

Для проведения зачета составляются билеты, которые включают два теоретических вопроса и одну задачу (расчет трудовых ресурсов или трудового потенциала организации). Для успешной сдачи зачета необходимо помимо воспроизводства учебной информации уметь приводить примеры и понимать основную сущность поставленных вопросов.

Перечень теоретических вопросов для проведения зачета:

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)

Пример задачи:

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%.

3.9 Подготовка к экзамену

Для проведения экзамена составляются билеты. 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>

