

**ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»**

И.В. Логунова О.В. Рыбкина

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
ПРАКТИКУМ**

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2014

УДК (075.8) 658.3

Логунова И.В. Управление человеческими ресурсами: практикум [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (828 Кб) / И.В. Логунова, О.В. Рыбкина / Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК 500 и выше ; 256 Мб ОЗУ ; Windows XP ; MS Word 2007 или более поздняя версия ; 1024x768 ; CD-ROM ; мышь. – Загл. с экрана. – Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 12x14 см.

В учебном пособии представлены вопросы по изучению дисциплины, методические указания по подготовке и проведению практических занятий и лабораторных работ, выполнению домашней и самостоятельной работы. Задания практикума ориентированы на основные вопросы управления человеческими ресурсами и предполагают использование интерактивных форм обучения в процессе получения знаний и навыков.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 08.02.00.62 «Менеджмент», всех профилей, дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Табл.14. Ил.1. Библиогр.: 8 назв.

Рецензенты: ЗАО «Орбита» (зам.ген.директора по науке и техническому развитию, гл.конструктор, канд. техн. наук В.В. Савенков);
канд. экон. наук, доц. И.А. Калашникова

© Логунова И. В., Рыбкина О.В., 2014

© Оформление. ФГБОУ ВПО

«Воронежский государственный

технический университет», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» изучается студентами второго курса очной формы обучения в течение четвертого семестра обучения. Изучение данной дисциплины имеет особое значение, поскольку предполагает глубокую проработку вопросов, связанных с основными понятиями управления человеческими ресурсами, планирования, маркетинга, мотивации, карьерного роста, адаптации, оценки и обучения человеческих ресурсов в организации.

Практикум составлен с учетом требований к подготовке бакалавров и включают такие активные формы работы, как проблемные семинары и тематические дискуссии. Кроме того, задания и ситуации, представленные в практикуме направлены не только на получение общих представлений об особенностях работы менеджеров, но и на развитие личных профессиональных навыков и умений управления человеческими ресурсами, необходимых в будущей работе менеджеру любого уровня и сферы деятельности.

Рабочей программой дисциплины предусматриваются лекции, практические занятия, лабораторные работы и домашние задания. По результатам изучения дисциплины студенты сдают экзамен.

В процессе изучения дисциплины студенты приобретают следующие компетенции:

ПК- 13 способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию,

ПК - 14 владеть современными технологиями управления персоналом,

ПК - 37 умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры,

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студент должен:

знать:

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации (ПК-13)
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях (ПК-13);
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом (ПК-14);
- сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организации (ПК-13);
- концепции и подходы в управлении человеческими ресурсами организации (ПК-13);
- основы разработки стратегии и планирования человеческих ресурсов в организации (ПК-13);
- содержание и особенности подбора, отбора, оценки, продвижения, развития и обучения человеческих ресурсов в организации (ПК-14);
- основы аудита человеческих ресурсов организаций (ПК-37).

уметь:

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах (ПК-13);
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя (ПК-13);
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения (ПК-37);
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации (ПК-14);
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность (ПК-14);
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации (ПК-37);

владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами» (ПК-14);
- методами планирования карьеры (ПК-14);
- понятийным аппаратом и профессиональными категориями в области управления человеческими ресурсами организаций (ПК-13);
- методами формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организаций (ПК-13);
- методами деловой оценки человеческих ресурсов с целью дальнейшего продвижения и/или обучения (ПК-37).

Структура баллов по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами»

Наименование видов учебной работы студентов	Начисляемое количество баллов (долей баллов)	Максимальное количество баллов по данному виду учебной работы
1. Посещение лекций и практических занятий	0,5 балла – лекция, практическое занятие, лабораторная работа	12
2. Выполнение заданий на практических занятиях	8 практических занятий 2 балла	16
3. Выполнение лабораторных работ	8 лабораторных - 1 балл	8
4. Коллоквиум	2 коллоквиума по 6 баллов	12
5. Выполнение самостоятельной работы (домашних заданий)	2 задания по 6 баллов	12
<i>Максимальная сумма баллов по результатам текущей успеваемости</i>		60

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

Лекция 1. Введение. Основы управления человеческими ресурсами

- 1.1. понятие персонала, кадров, человеческих ресурсов; структура и характеристики и особенности; подходы к управлению кадрами;
- 1.2. понятие управления персоналом; понятие, характеристики, цель и задачи УЧР
- 1.3. философия, концепция и система управления персоналом
- 1.4. методы УП: административные, экономические, социально-психологические.

Самостоятельное изучение

Соотношение категорий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». Категории «статус занятости»: «экономически активное население», «экономически неактивное население», «трудоспособный возраст», «безработные», «рабочая сила», «не включаемые в состав трудовых ресурсов». Национальные особенности управления человеческими ресурсами: США, Япония, Россия.

Лекция 2. Эволюция управления человеческими ресурсами

- 2.1. теории и школы управления персоналом
- 2.2. 4 концепции ролей кадров в производстве
- 2.3. модели и концепции УЧР
- 2.4. многообразие теорий и концепций ЧР: концепция качества трудовой жизни; теория человеческого капитала; понятие и элементы интеллектуального капитала

Самостоятельное изучение

Эволюция управления персоналом и возникновение концепции УЧР. Отличия УЧР от управления персоналом. Модели кадрового менеджмента

Лекция 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

- 3.1. понятие стратегии ЧР
- 3.2. виды стратегий ЧР
- 3.3. особенности формирования стратегии ЧР
- 3.4. кадровое планирование; понятие и виды кадровой стратегии и политики организации;

Коллоквиум 1

Самостоятельное изучение

Содержание оперативного плана работы с персоналом. Структура и функции службы управления персоналом. Особенности работы кадровых агентств. Аутсорсинг кадровых функций.

Лекция 4. Набор и отбор человеческих ресурсов

- 4.1. понятие маркетинга ЧР; источники и проблемы найма;
- 4.2 подбор и отбор ЧР; понятие лояльности и психологического контракта
- 4.3 методы отбора; анкетирование, тестирование, собеседование; рекомендации.
- 4.4 headhunting, executive-search
- 4.5. понятие и направления деловой оценки (в процессе отбора, аттестация (в целях обучения или продвижения, мотивации)
- 4.6. понятие и виды адаптации персонала;

Самостоятельное изучение

Источники привлечения человеческих ресурсов в организацию: плюсы и минусы. Зарубежный опыт набора и найма персонала. Изучение опыта формирования кадровой политики на примере конкретного предприятия. Структура формирования стратегии управления персоналом (на примере предприятия). Изучение работы конкретного кадрового агентства. Этапы процесса набора человеческих ресурсов. Правила проведения собеседования. Содержание методики 360 градусов. Разработка программы мотивации.

Лекция 5. Развитие человеческих ресурсов

- 5.1. понятие развития ЧР; модель развития ЧР; направления развития ЧР;
- 5.2. понятие и особенности обучения ЧР;
- 5.3. понятие, виды и особенности формирования карьеры ЧР; профориентация персонала;
- 5.4. оценка эффективности обучения, модель Киркпатрика

Самостоятельное изучение

Цели обучения и развития персонала. Особенности обучения взрослых людей. Зарубежный и отечественный опыт развития человеческих ресурсов. Преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Управление деловой карьерой. Составление карьерограммы. Оценка эффективности управления персоналом.

Лекция 6. Коучинг как современный подход и метод обучения ЧР

- 7.1 возникновение и понятие коучинга;
- 7.2. наставничество и коучинг: сходства и отличия

Коллоквиум 2

Самостоятельное изучение.

Современные проблемы управления человеческими ресурсами. Использование ИТ для развития управления человеческими ресурсами.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1 Анализ трудовых ресурсов. Определение статуса занятости

Цель- приобретение навыков расчета показателей, характеризующих трудовые ресурсы, уровень занятости и безработицы, а также определения статуса занятости лиц.

Термины и понятия

- менеджмент, менеджер,
- общий и функциональный менеджмент, функции менеджмента,
- система, открытая и закрытая система,
- элементы внешней и внутренней среды организации,
- организация,
- организационная структура,
- управление персоналом – это...
- управлять людьми -
- менеджер по персоналу –
- цели подсистемы «Персонал» -

Методические указания

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

1) средняя численность населения за год ($P_{\text{сред}}$):

$$P_{\text{сред}} = (P_n + P_k) / 2,$$

где P_n – численность населения на начало года;

P_k - численность населения на конец года;

2) общий коэффициент рождаемости (n) за год (промилле):

$$n = N_i / P_{\text{сред.}} * 1000,$$

3) общий коэффициент смертности (m) за год (промилле):

$$m = N_j / P_{\text{сред.}} * 1000;$$

4) естественный прирост (убыль) населения за год (E):

$$E = N_i - N_j,$$

где N_i – число новорожденных за год;

N_j – число умерших за год;

5) коэффициент естественного прироста населения (K_e) (в промилле):

$$K_e = E / P_{\text{сред.}} * 1000 = n + m;$$

6) механический (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):

$$K_m = C / P_{\text{сред.}} * 1000;$$

8) общий прирост населения за год (ΔP):

$$\Delta P = E + C;$$

9) коэффициент общего прироста населения (K_o) (промилле):

$$K_o = \Delta P / P_{\text{сред.}} * 1000;$$

10) перспективная численность населения на конец анализируемого года или на начало следующего года (P_k):

$$P_k = P_n + E + C.$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В соответствии с трудовым законодательством РФ нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 55 лет для женщин и 60 лет - для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности эта планка заметно ниже (на 5 – 10 лет): добыча угля, выплавка металла, балет.

К трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов 1 и 2 групп.

Численность трудовых ресурсов (T) определяется следующим образом:

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

где $P_{\text{тр.}}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{\text{инв.}}$ – численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды 1 и 2 групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{\text{пенс.}}$ – работающие лица пенсионного возраста,

$P_{\text{мол.}}$ – работающие подростки до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год ($T_{\text{сред.}}$):

$$T_{\text{сред.}} = (T_n + T_k) / 2,$$

где T_n , T_k – численность трудовых ресурсов на начало и конец года.

Естественный прирост трудовых ресурсов (T_e):

$$T_e = P_v - P_{\text{пу}},$$

где P_v – численность лиц, входящих в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет, вовлекаемых в общественное производство;

$P_{\text{пу}}$ – численность лиц, 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 (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

Определение статуса занятости

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся 2 группы населения:

1) члены 1 группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода (занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе);

2) члены 2 группы участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг (учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие).

Численность населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (Эа) - рабочую силу. Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

➤ выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

➤ временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

➤ выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет старше, которые в рассматриваемый период:

➤ не имели работы (доходного занятия),

➤ и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела,

➤ и в то же время были готовы приступить к работе.

При отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы к ней приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включаются военнослужащие.

Экономически неактивное население (Э н) – это часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

➤ среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными и т.п.,

- лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать,

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника дохода;

- среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:
 - лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и не занятые никакой деятельностью,
 - инвалиды, получающие пенсии, не занятые никакой деятельностью.

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:

$$УБф = Бф / Эа * 100,$$

где Бф — численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения;

Эа — численность экономически активного населения.

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

$$Убр = Бр / Эа * 100,$$

где Бр — 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:

$$Эа = З + Б,$$

где З — списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

Б — численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ (Бф), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (Бр).

Уровень занятости экономически активного населения (в %) составит:

$$УЗ=З/\mathcal{E}а * 100.$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (в %) равен:

$$УЗт=З/Т * 100.$$

Задачи

Задача 1. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{тр.н.}$) - 70 млн. чел; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года N_j – 0,2 млн. чел; численность молодежи, достигшей в этом году трудоспособного возраста, P_v – 2,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году P_p – 1,6 млн. чел.

Задача 2. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп ($P_{инв.}$) – 1,2 млн. чел.: работающие подростки ($P_{мол.}$) – 0,1 млн. чел.; работающие пенсионеры ($P_{пенс.}$) – 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Задача 3. В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде - 100 промилле, доля трудовых ресурсов – 50%. определить перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

Задача 4. Определить перспективную численность трудовых ресурсов по региону 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. Численность населения на начало планируемого года – 10 млн. чел., трудовых ресурсов – 6 млн. чел.

Задача 5. Определить численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. чел., вступило в трудоспособный возраст – 30 тыс., умерло в трудоспособном возрасте – 5 тыс., выбыло из трудоспособного возраста – 35 тыс., прибыло из других регионов – 350 тыс., убыло в другие регионы – 100 тыс.

Задача 6. Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
- з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря, с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:
 - экономически активное население в составе трудовых ресурсов (\mathcal{E}_a);
 - безработные (Б);

экономически неактивное население (\mathcal{E}_n);

не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

Задача 7. Неработающий человек, который надеется вскоре снова получить работу:

- а) относится к разряду занятых;
- б) относится к безработным;
- в) не учитывается в составе экономически активного населения;
- г) рассматривается как не полностью занятый;
- д) рассматривается как потерявший надежду найти работу.

Задача 8. В 2012 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. человек. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся — 5,6 млн. человек; военнослужащие - 2,4 млн. человек; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн. человек; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн. человек.

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. /7/

Тест. Как Вы оцениваете людей в работе?

Учебная цель: определение с помощью теста своего места в теории Х и теории У. (Теория Дугласа Мак-Грегора). Определение наиболее рационального поведения руководителя-менеджера в организации.

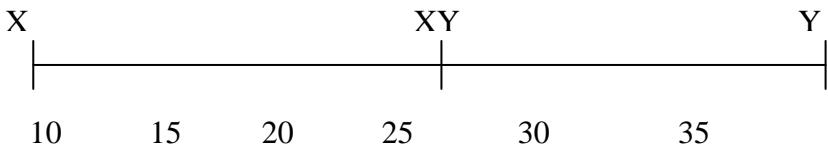
По приведенным в таблице 1 десяти парам утверждений о поведении людей в работе, следует отметить по пятибалльной шкале, какое утверждение в каждой паре вам кажется наиболее правильным.

Таблица 1

УТВЕРЖДЕНИЕ 1	ШКАЛА 2	УТВЕРЖДЕНИЕ 3
1. В работе люди, как правило, ленивы	1,2,3,4,5	Люди любят работать и наслаждаются достижениями своего труда
2. Люди думают только о личной выгоде	1,2,3,4,5	Люди любят помогать другим
3. Наказания бесполезны	1,2,3,4,5	Наказания полезны
4. Люди работают только ради заработка	1,2,3,4,5	При интересной творческой работе заработка для людей может быть вторичен
5. В большинстве своем люди вникают в свою работу	1,2,3,4,5	Большинство людей не вникают в свою работу
6. Люди в большинстве случаев честны	1,2,3,4,5	Люди в большинстве случаев нечестны
7. Люди обычно стеснительны	1,2,3,4,5	В отношении с другими люди обычно открыты
8. Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1,2,3,4,5	Работа идет лучше, когда люди имеют свободу действий
9. Люди избегают ответственности	1,2,3,4,5	Люди готовы брать на себя ответственность

Подсчитайте общую сумму баллов, взяв по утверждениям 1,2,4,7,3,9,10 отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3,5,6, заменив ее на противоположную (1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5

на 1). Полученное значение отметьте на шкале.



Смещение полученной оценки вправо или влево относительно среднего значения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из теорий управления Д. Мак-Грегора (теории Х и теории У). /1/

Тест. Мои любимые животные

Студенты должны к порядку иерархии (кто нравится, в порядке убывания) указать трех своих любимых животных (птиц, рептилий), кроме насекомых и рыб.

Обработка результатов:

1. кем является человек сегодня и как он действует;
2. кем человек хочет быть;
3. кем человек является на самом деле. /3/

Домашнее задание

Задача 1. Определить численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. чел., среди них инвалидов 1 и 2 групп трудоспособного возраста 10 тыс., численность работающих подростков до 16 лет – 15 тыс., работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс.

Задача 2. Определить 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 3. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. чел., работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. чел.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в трудоспособный 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 чел. трудоспособного возраста. Определить численность трудовых ресурсов на начало и конец года, естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения ресурсов. /7/

Практическое занятие № 2

Деловая игра «Оценка и подбор кадров на должность начальника строительного участка»

Цель - приобретение навыков анализа характеристик потенциальных кандидатов на вакантную должность и умение принимать обоснованные решения о выборе наиболее подходящего кандидата.

Методические указания

1. Ознакомление с исходными данными деловой игры.
2. Группа делится на 5 творческих команд, каждая из которых имеет свои цели и задачи: должны быть выделены четыре творческие команды по числу потенциальных кандидатов и одна команда, выступающая в роли директора организации.
3. Команды, являющиеся представителями потенциальных кандидатов, должны подробно ознакомиться с характеристикой кандидатов и выделить их положительные и отрицательные стороны. Акцент должен быть сделан, безусловно, на достоинствах того или иного кандидата, однако их недостатки

также должны быть представлены, но по возможности с положительной стороны. Командам следует представить свою точку зрения и сделать обоснованный вывод о возможности получения должности начальника участка соответствующим кандидатом.

4. Команда, выступающая в роли руководителя организации, внимательно заслушивает всех потенциальных представителей, задает вопросы и принимает решение о выборе наиболее подходящей кандидатуры на должность начальника участка. Решение должно быть обосновано и содержать веские аргументы в пользу выбранного кандидата. Также команде-руководителю необходимо сделать вывод о недостатках кадровой работы в организации в целом и предложить мероприятия для их устранения.

5. Оформление отчета в рабочей тетради.

6. Подведение итогов.

Исходные данные и описание деловой игры

В строительной организации через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка А. А. Иванов.

В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся. То не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора организации об А. А. Иванове сложилось мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми средствами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

А. А. Иванов после оформления пенсии хочет остаться работать в организации, но не в должности начальника участка, а например, в производственном отделе аппарата управления организацией (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор организации поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: 1) мастера этого строительного участка В. В. Петрова, который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка; 2) В. В. Сидорова; главного инженера малого строительного предприятия, 3) Г. Г. Семенова, который желает перейти в эту организацию; 4) начальника отдела главного технолога Д. Д. Егорову, которая изъявила желание перейти из аппарата управления непосредственно в производственную структуру предприятия.

Характеристики кандидатов

B. В. Петров – мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет, в организации работает 15 лет. Пять лет трудился на участке рабочим, затем бригадиром и пять лет назад был назначен мастером на том же строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо «выбирает» необходимые материалы, хотя не всегда ему эти материалы поступают на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его «уговорителем». Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел организации и «передвинуть» сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды, семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что несмотря ни на что, единственный выход в складывающихся сложных ситуациях – производительный труд на своем рабочем месте.

B. В. Сидоров – мастер соседнего строительного участка той же организации, возраст 45 лет. Имеет высшее образование – строитель по профилю, соответствующему его должности и профессии. В организации работает 10 лет. Пришел в органи-

зацию на должность мастера строительного участка из другой организации и с его помощью участок (некогда находившийся в «плачевном» состоянии – невыполнение планов, низкие зарплаты и т.д.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской жилкой, умеет поддерживать полезное начинание, предложенное рабочими. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении организацией, однако руководство его соображения отклоняло, считая. Что они не принесут желаемого результата, не пытаясь вникнуть в суть предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины. Рабочие считают, что В. В. Сидоров как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению вопросов организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится. В целом его уважают, советуются с ним не только по производственным, но и по бытовым, семейным и общественным делам.

Здоровье хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья практически нет.

Г. Г. Семенов – главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти в данную строительную организацию. Возраст – 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной организации. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительных организаций. Постоянно

не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел такого места, где может раскрыться его творческий и организационный потенциал, а может и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах при вузах, увлекается рационализаторской работой. Заочно обучается в аспирантуре по специальности «Менеджмент и предпринимательство».

Избирался депутатом региональных органов власти. Принимает активное участие в работе научно-технического сообщества.

Д. Д. Егорова – начальник отдела главного технолога, 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время была рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания вуза вернулась, а прежнюю организацию инженером в отделе главного технолога в аппарате управления. Спустя некоторое время была назначена начальником указанного отдела.

Характерные черты: много читает специальной литературы по профилю деятельности, самостоятельно изучила вопросы современной организации и управления строительным производством в зарубежных фирмах и компаниях, разработала проект-предложение по реорганизации структуры управления организацией в условиях рыночных отношений и развитию преимущественно горизонтальных связей в процессе производства и управления, который был представлен руководству организации. Со своими обязанностями справляется хорошо. В отношении реорганизации ее отдела с целью повышения эффективности работы специалистов считает работу бессмысленной, так как это ничего не даст, если она не будет решаться комплексно и системно в рамках всей организации. Д. Д. Егорова полагает, что в отделе главного технолога в настоящее время ей негде развернуться, проявить свой инженерно-

организаторский потенциал, соответствующий полученной ею специальности и заложенному в ней энергичному характеру. Она дважды обращалась к руководству организации с просьбой о переводе ее из аппарата управления ближе к производству, в частности, на должность начальника строительного участка, хотя до последнего времени данный вопрос не был положительно разрешен.

Принимает активное участие в общественной жизни организации, является членом профсоюзного комитета, возглавляла компанию по выборам в депутаты городской Думы, работает в совете молодых специалистов. Постоянно повышает свою квалификацию, занимается на вечерних курсах по современному менеджменту и маркетингу в коммерческом вузе. Считает, что знание основ рыночной экономики сегодня необходимы каждому руководителю независимо от занимаемой должности.

Здоровье имеет отличное, в свободное время занимается спортом (теннисом). /6/

Практическое занятие № 3
Проблемный семинар «Практика формирования кадровой стратегии и кадровой политики организации»

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие теоретические вопросы:

- понятие стратегии организации;
- понятие стратегии управления персоналом, кадровой стратегии, стратегии управления человеческими ресурсами;
- зависимость стратегии управления персоналом от общей стратегии предприятия;
- подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами;
- виды кадровой стратегии;
- факторы влияющие на формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

Цель – приобретение знаний и навыков поиска, анализа и представления информации о работе конкретных предприятий в части разработки и реализации кадровой стратегии и политики.

Задание

1. используя ресурсы сети Интернет, информацию периодических изданий, личный опыт и связи, студенты составляют характеристику кадровой стратегии и политики на примере конкретной организации.

2. сообщение может быть оформлено отдельным файлом (Word, Power Point) или в виде конспекта в рабочей тетради; ссылка на используемый источник обязательна; необходимо также представить краткую характеристику выбранной организации.

Процедура занятия

1. проведение входного контроля
2. заслушивание докладов студентов
3. обсуждение проблемных вопросов
4. подведение итогов.

Ситуация «Стратегия управления человеческими ресурсами организации» ***Описание ситуации***

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой – выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет (с 2015 г. по 2020 г.). Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также текущего состояния его трудового потенциала приведена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместными с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших 5 лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2016 – 2017 гг.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2019 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного иправленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5 – 8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характер-

ных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой 3 балла по пятибалльной шкале.

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и текущего состояния трудового потенциала, разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации к ситуации

Стратегия управления персоналом – это долгосрочное, качественное определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа. /7/

Просмотр и обсуждение учебного фильма «Персонал и стратегия компании «Алгоритм»

Цель – приобретение навыков выявления проблем управления человеческими ресурсами в организации и разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

Задание - выявить проблемы управления человеческими ресурсами в организации, разработать варианты решения проблем, сформулировать стратегию управления человеческими ресурсами компании «Алгоритм»; сравнить предложенные варианты с готовыми решениями в фильме.

Практическое занятие № 4

Маркетинг персонала

Цель – приобретение навыков принятия решения по выбору оптимального источника привлечения потенциального кандидата с учетом его характеристик и затрат на поиск.

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность HR-менеджера 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, подбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование каждого кандидата на вакантную должность. Организация-работодатель разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личного качества (табл. 2);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл.3),
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников,
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

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 в организацию по собственной инициативе),
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Таблица 2

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
Профессиональные предпосылки	*		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			*
3. Иностранные языки			*
4. Опыт профессиональной деятельности	*		
5. Специальные знания		*	

Продолжение табл. 2

<i>Личностные предпосылки</i>		*	
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)		*	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		*	
8. Организаторские способности (рациональное планирование и организация работы, определение приоритетности заданий)	*		
9. Личная инициатива		*	
10. Способность к принятию решений		*	
11. Умение вести переговоры			*
12. Способность переносить нагрузки		*	
13. Навыки риторики и письменной работы		*	
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

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		A, Г,	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г,	В
4. Опыт профессиональной деятельности	A, В,	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)	В	А	Б, Г	

Продолжение табл. 3

8. Организаторские способности (рациональное планирование и организация работы, определение приоритетности задачий)	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 (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		А, Б	В	Г

Продолжение табл. 3

15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)	A, Г		Б, В	
---	------	--	------	--

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у.е., с учебным заведением - в 1,5 тыс. у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости – 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению – 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.д.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. у.е., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит для претендента А – 1,0 тыс. у.е., для претендента Б – 2,5 тыс. у.е., для претендента В – 3,0 тыс. у.е., для претендента Г – 3,7 тыс. у.е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у.е., Б- 1,5 тыс. у.е., В – 1,5 тыс. у.е., Г – 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у.е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

Методические указания к ситуации

1. Определить рейтинг кандидатов по формуле средней арифметической взвешенной. Для этого необходимо заполнить табл. 42.

Примечание к табл. 4. Весовой коэффициент показателя (графа 2) заполняется в соответствии с тем, что для 1-ой градации (очень важно) принимается весовой коэффициент 1,5; для 2-ой градации (важно) – 1,0; для 3-ей градации – 0,5.

Оценка (графы 3, 5, 7 и 9) заполняются в соответствии с данными таблицы 2 при условии, что если данные значительно выше нормы, то ставится 5 баллов, если данные выше нормы – 4 балла, если данные соответствуют норме – 3 балла, если данные ниже нормы – 2 балла.

Взвешенная оценка (графы 4, 6, 8 и 10) определяется как произведение весового коэффициента на соответствующую оценку по каждому претенденту.

Таблица 4

Расчет рейтинга претендентов

Порядковый номер показателя (согласно таблице 41)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		оценка	взвешенная оценка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Необходимо систематизировать данные о затратах организации-работодателя по каждому варианту обеспечения потребности в персонале и заполнить табл. 5.

Таблица 5

Объемы затрат на приобретение и использование персонала,
тыс. у. е.

Виды затрат	Источники обеспечения потребности в персонале			
	Агентство по найму	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
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				
ИТОГО				

Примечание. При определении итоговых затрат агентства по найму необходимо учесть, что затраты на проведение отбора персонала включаются в договорные отношения (п. 1).

3. Руководствуясь информацией о рейтинге каждого кандидата и объеме финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения потребности в персонале, принять решение о выборе претендента для работы в организации. Сделать выводы.

4. Подготовить отчет по самостоятельной работе. и представить на проверку преподавателю. /7/

Тест «Как искать работу?»

Цель – проведение самоанализа для определения того, что Вы знаете и умеете, с тем, чтобы критически провести самооценку своих профессиональных качеств.

Тест содержит 6 критериев (А - самооценка, Б- постановка цели, В – поиск информации, Г – поиск работы, Д – реsume и сопроводительные документы, Е - собеседование), по которым Вы можете оценить свои шансы на успех. Варианты ответов предполагают следующее: 1 – абсолютно верно; 2 – частично верно; 3 – совершенно неверно.

Таблица 6

Вопрос	Ответ		
	1 – абсолютно верно	2 – частично верно	3 – совершенно неверно
A - Самооценка			
1. Я совершенно точно знаю, какие профессии мне нравятся, а какие нет	3	2	0
2. Мне важно знать, что думают о моих способностях люди, которым я доверяю	4	1	0
3. Я в состоянии реально оценить значение полученного образования (и предыдущей трудовой деятельности)	3	1	0

Продолжение табл. 6

4. Даже если речь идет о моем профессиональном росте, я больше ни за что не буду учиться	0	1	4
5. Все мои сильные и слабые стороны мне хорошо известны	3	2	0
6. Я не принимаю чужую критику близко к сердцу. Я достаточно самокритичен	0	1	3
Б – Постановка цели			
1. Мысли о моей будущей профессии занимают меня постоянно	1	3	3
2. Я точно знаю. Чего не хочу. Сложнее определить, чего бы мне хотелось	0	1	0
3. В разговорах со знающими людьми я не раз находил подтверждение тому, что мои идеи, касающиеся будущей профессии вполне осуществимы	4	1	3
4. Удовлетворенность своей работой и личной жизнью для меня важнее, чем молниеносная карьера	1	4	0
5. Для моего дальнейшего профессионального роста следует регулярно и внимательно следить за рынком труда	3	1	0

Продолжение табл. 6

6. За хорошие деньги можно и повкальвать.	3	2	3
В – Поиск информации			
1. Нанимаясь на работу, мне не всегда удается изучить заранее об обязанностях, связанных с той должностью на которую претендую.	3	2	3
2. Если мне делают интересное предложение в связи с новой работой, когда я и сам готов к «смене декораций», мне бывает намного легче принять его.	4	1	0
3. Я всегда собираю максимум информации о той области, в которой я хочу работать.	3	1	0
4. Я не испытываю особого стеснения, когда мне надо расспросить незнакомых людей об их работе.	0	1	0
5. Наверняка, есть еще масса интересных областей, в которых я мог бы себя реализовать, но я их пока не знаю.	3	2	0
6. Список вакансий я просматриваю регулярно, вне зависимости от того, ищу я в данный момент работу или нет.	0	1	0

Продолжение табл. 6

Г – Поиск работы			
1. Я уверен, что знаю все предприятия, где есть что-то интересное и стоящее для меня.	3	2	0
2. Я ищу работу только по объявлениям.	4	1	0
3. Свои личные контакты в поиске работы я использую редко.	3	1	0
3. Готовясь к предстоящему собеседованию на предприятии, я звоню туда, чтобы лучше узнать о самом предприятии, моих потенциальных собеседниках и вакансиях.	0	1	4
5. Я регулярно читаю профессиональную литературу по моей специальности или из той области, в которой я хотел бы работать.	3	2	0
6. Кроме телефонного справочника, мне неоткуда узнать адреса и какую-нибудь информацию о предприятиях.	0	1	3
Д – Резюме и сопроводительные документы			
1. Поскольку главное – содержание моего резюме, то фотография здесь не так важна.	0	1	3

Продолжение табл. 6

2. В своем резюме я обязательно касаюсь специальных требований, предъявляемых предприятием к кандидатам на место.	4	1	0
3. Во все фирмы я отправляю одинаковые документы.	0	1	3
4. Я каждый раз стараюсь составить бумаги о найме в соответствии с особенностями предприятия, в которое я их отправляю.	4	1	0
5. При первом контакте с предприятием я отправляю только свое резюме и автобиографию.	0	1	3
6. Резюме я пишу обычно как можно более развернуто: не менее 2-х страниц.	0	1	3
E - Собеседование			
1. Перед собеседованием я проговариваю вслух короткий и ясный рассказ о себе.	4	1	0
2. Прежде чем идти на собеседование, я продумываю вопросы, которые задам в отношении места работы и самого предприятия.	4	1	0

Продолжение табл. 6

3. Мои прежние успехи в учебе и работе я слегка приукрашиваю (ведь так делают все).	0	1	3
4. Для меня важно, чтобы у собеседника сложилось обо мне как можно более четкое и ясное представление.	3	1	0
5. Во время разговора я всегда чувствую себя равноправно с собеседником.	3	2	0
6. Моя одежда и мой внешний вид не имеют особого значения. Мой успех от этого не зависит.	0	1	3

По каждому варианту ответа необходимо подсчитать сумму баллов. Максимальное количество баллов в каждой категории - 20.

Если Вы набрали

16 – 20 баллов – все в порядке; Вы просто молодец;

11 – 15 баллов Вам есть над чем подумать;

0 – 10 баллов – совершенно неприемлемый результат.

Категории неравнозначны, но вместе они представляют картину Ваших шансов на успех. Оценивать их следует по самой «слабой» части: если хотя бы в одной из категорий Вы набрали меньше 11 баллов, подумайте хорошенко о том, как можно улучшить данную ситуацию. /1/

Практическое занятие № 5
Тематическая дискуссия.
Методы отбора человеческих ресурсов организации

Цель – приобретение знаний и навыков использования методов отбора человеческих ресурсов в конкретной ситуации.

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

- проработать теоретические вопросы темы для входного контроля;
- подготовить ответы на следующие вопросы (конспект в рабочей тетради или распечатка):

1. Что представляют собой опросники MMPI, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера?

2. Как результаты этих тестов можно использовать при приеме на работу?

Задание 1. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в издании «Работа для Вас».

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор*: ... умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера*: ... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам*: ... требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства*: ... требуется составление программ текущего производства и управление

ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу*: ... Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимодействия с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компаний.

6. *Менеджер по маркетингу*: ... будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибуторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибуторской деятельности*: ... Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибуторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечения эффективной поставки продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *HR-менеджер*: ... будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют ведение переговоров и способность быстро реагировать на изменения обстановки.

9. *Менеджер по контролю за производством*: ... широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Вопросы:

1. Можно ли всех приглашаемых на работу специалистов назвать менеджерами?
2. Определите положение каждого менеджера в управлеченческой иерархии.

3. Насколько, на Ваш взгляд, корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

Задание 2. Ситуация «Собеседование»

Елизавета Михайловна

Елизавета Михайловна Зайцева — опытный аудитор. Ей 42 года. Она окончила два университета. В 1986 г. Елизавета Михайловна получила диплом финансиста, а в 1998 г. — диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже 5 лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую поступила вскоре после гибели ее мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от мрачных мыслей она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешноправлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время, Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Однако в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она пережила инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой

список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов перед ней представляла развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

Марина

«Входите», — бойко проговорила Марина, молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВН занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» окончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, бойфренд Борис помог устроиться в фирму «Бета» к своему дяде — директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством — она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза». Она очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунки», — многозначительно говорила она.

■ В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники MMPI, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» — они должны использоваться строго по назначению, т.е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов или уже работающих сотрудников у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное — она выглядела «современным психологом».

Побеседовали

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой мымре», — подумала она, а вслух произнесла: «Покажите ваше резюме».

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос:

— А почему это вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?

— Мне очень далеко ездить — был ответ.

— А вы что же, не знали, когда туда приходили, что вам так далеко ездить? — не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

— А зачем вам второе высшее образование? — задала вопрос «по существу» Марина.

— А вы — аудитор? — в свою очередь спросила Елизавета Михайловна.

— Нет, — ответила Марина.

— Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно и юридическое образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей, компании, — попросила Елизавета Михайловна.

— Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное, — не сдавалась Марина и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеянно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

— А в мешках вам попрыгать не нужно? — спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

Вопросы для анализа ситуации

1. Почему не получилось собеседование?
2. Как можно охарактеризовать героинь?
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор? /3/

Практическое занятие № 6
Проблемы оценки, мотивации и развития человеческих
ресурсов в организации

Ситуация 1 «Хотели — как лучшие, а получилось — как всегда»

Не так давно ателье «Кокетка» отпраздновало свое 10-летие. Успехи организации были достаточно скромны, ателье стабильно выполняло план, установленный дирекцией, но вот роста не наблюдалось уже давно. Да и конкуренты в последнее время стали теснить это ателье на рынке швейных услуг. Но, несмотря на это, продукция ателье «Кокетка» отличалась наивысшим качеством и благодаря этому почти всегда находила спрос. В ателье был один цех, в котором под руководством бригадира трудились пять швей. Каждая выполняла норму — по 20 пальто за месяц, и получала стабильную зарплатную плату в размере 20 тыс. руб. Таким образом «Кокетка» всегда стабильно держалась на плаву, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то что почти каждая швея справлялась с заданием быстрее установленного срока. А дирекция ателье, в свою очередь, не считала нужным разработать программу мотивации персонала.

Но вот в цех назначили нового бригадира: предпримчивую Татьяну Ивановну, которая была переполнена идеями улучшения работы вверенного ей подразделения.

Татьяна Ивановна за свою жизнь сменила не одно место работы. Она работала на шоколадной фабрике, в столовой, аптеке и вот теперь пришла в ателье. На любом месте Татьяна Ивановна быстро продвигалась по служебной лестнице благодаря своему напористому характеру и находчивости. Но дальше бригадира ей продвинуться не удалось, да и долго на одном месте она не задерживалась.

В ателье, как уже отмечалось, работали пять швей.

Евгения Викторовна — ветеран предприятия. Ей 54 года, и она работала в ателье с момента его открытия. Свою работу

выполняла достаточно медленно, так как новомодным методикам предпочитала старые методы шитья, но норму всегда выполняла, хотя иногда и с большим трудом. Евгения Викторовна являлась неформальным лидером, именно благодаря ей в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег она была и матерью, и подругой. Евгения Викторовна также всегда находилась в доверительных отношениях с начальством.

Олеся — 37 лет. Работает в ателье 3 года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками пошива одежды. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Анжелика — 32 года. Одна воспитывает ребенка, поэтому часто уходит с работы раньше положенного времени, да и опаздывает нередко, но норму тоже выполняет всегда раньше срока. Работа в ателье полностью устраивает ее, пошив одежды дается ей легко, да и время свободное остается, и можно найти заработок на стороне.

Светлана — 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых все зависит от настроения (или, говоря научным языком, имеет циклоидный тип характера). Когда у Светы хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое... Однако в коллективе создана хорошая атмосфера, поэтому и плохих дней бывает не так уж много.

Полина — 20 лет. Недавно пришла работать в ателье, сразу же после окончания колледжа. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом.

Татьяна Ивановна, видя необходимость изменений в организации, решила внедрить новую систему оценки персонала. Каждой шве после каждого месяца за работу будет присвоено определенное число баллов:

- 1 балл — 15—19 изделий в месяц, заработка плата — 10 000 руб.;
- 2 балла — 20—25 изделий в месяц, заработка плата — 18 000 руб.;
- 3 балла — 26—30 изделий в месяц, заработка плата — 20 000 руб.;
- 4 балла — более 30 изделий в месяц, заработка плата — 22 000 руб.

Никто из сотрудниц не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития ателье, полностью поддержала Татьяну Ивановну. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился, женщины почти перестали разговаривать друге другом. У каждой швеи тут же возникали конфликты с Татьяной Ивановной, которая ужесточила контроль за подчиненными. Отныне никого не отпускали с работы раньше и все опоздания строго фиксировались.

Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем не намного.

Евгения Викторовна выполнила свою обычную норму — 20 пальто и получила 2 балла и соответственно заработную плату 18 000 руб. (вместо 20 000 руб.).

Олеся — 32 пальто — 4 балла — 22 000 руб.

Анжелика — 16 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

Светлана — 18 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

Полина — 17 пальто — 1 балл — 10 000 руб.

При этом Евгения Викторовна, Анжелика и Светлана перестали общаться с Татьяной Ивановной и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации Татьяны Ивановны не будут отменены.

Кроме того, дирекцию ателье ждал еще один неприятный сюрприз. Фирма *N*, которая постоянно сотрудничала с ателье, отказалась от крупной партии товара, объяснив свое решение плохим качеством одежды.

Вопросы для анализа ситуации

1. К какому типу относится этот конфликт?
2. Каким образом можно сформулировать проблему ситуации?
3. Действительно ли ателье были необходимы инновации?
4. Почему у сотрудниц возникали трения с Татьяной Ивановной?
5. Почему изменения были неэффективными?
6. Каковы альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации?
7. Какой вариант, по вашему мнению, выберет дирекция ателье? /3/

Ситуация 2 «Нокаят»

...все испортил раздавшийся совсем некстати телефонный звонок секретаря генерального: босс вызывает HR – директора к себе.

Едва ступив на порог кабинета начальника, HR почувствовал неладное. Генеральный был не один – в кресле перед его столом сидел, поглаживая бороду, незнакомый мужчина средних лет. HR внутренне поморщился: «Как пить дать, еще один кандидат Очень Хороших Знакомых...».

Знакомьтесь, это наш директор по персоналу, - начал представление генеральный, - а это Илья Савич Берендей, консультант по управлению, известный коуч, и, кстати, мой профессор по программе МВА.

Босс кивнул в рамку с недавно полученным дипломом и продолжил:

- Выходит к нам на работу в должности заместителя генерального директора по организационному и кадровому развитию.

Вопрос: «А кто тогда я?» - опытный HR озвучивать не стал, но выразил в недвусмысленном взгляде на босса.

- Ну, его задача помочь тебе решить вопросы, в которых он лучше разбирается. Короче, будете работать в одной команде...

Мыши и крысы – домашние паразиты, очень похожие друг на друга. Но под одной крышей они никогда не живут. И уж тем более в одной команде не работают. Закон природы. Директор по персоналу был человек опытный и иллюзий не питал: появление консультанта по управлению никогда ничего хорошего кадровику не сулит. Временного «специалиста – консалтера», как правило, можно пережить. Он как внутренний голос подсказывает, подсказывает, но рано или поздно пропадает. А вот консультант в штате, фактически дублирующий функции HR – директора!. Это уже бой до полной победы, до нокаута, а вернее, до увольнения.

Борода, как, естественно, сразу окрестили в офисе нового зама, приступил к работе уже с ближайшего понедельника. Начал он по вес правилам – с «кадрового аудита». Правда, достаточно странно: запросил в службе персонала все имеющиеся пыльные папки (с личными делами, инструкциями, приказами и т.д.). Директор по персоналу счел, что становиться на дыбы и чинить препятствия будет для него слишком мелко (хотя мог бы), поэтому папки предоставил. Недели две Борода занимался «детальным изучением документов», к директору по персоналу с вопросами не обращался. При этом о чем-то периодически подолгу совещался с генеральным. HR- директора на эти совещания не звали. На третье неделе Борода «попшел в народ». «В принципе, шаг верный, - как профессионал отметил про себя HR, - поговорить с персоналом в рамках кадрового аудита необходимо». Но вопросы, с которыми Борода полез к сотрудникам, вызывали у последних недоумение и даже смех. Судя по всему, он проводил психологическую оценку. Сотрудники периодически интересовались у директора по персоналу, «что за новый «человек» ходит у них в офисе» и какая теперь роль у самого кадровика. HR – директор отшучивался, давая понять, что ничего серьезного пока не происходит, но сам с каждым днем нервничал все больше и больше...

- Вот почитай, - сказал генеральный и положил перед HR – директором толстую папку под названием «План развития компании по результатам кадрового аудита».

Директор по персоналу взвесил на руке папку и взглянул на босса. По сияющему лицу и горящим глазам генерального было видно, что он очень доволен.

Уже с первых страниц «Плана развития» стало ясно: его писал теоретик. Чувствовалось, что автор прочел много «умных книжек». Красивые термины, хрестоматийные штампы... Директор по персоналу читал и улыбался: детский сад. Разумеется, как профессионал, он может и должен возразить. Хотя можно и не подставляться. Ну хочет босс потратить время на совершенно бессмысленное определение и прописывание «миссии» - пусть поиграет. А также пусть спровоцирует на ровном месте кучу конфликтов, проведя, по рекомендации нового зама, аттестацию «360 градусов» с выдачей результатов. Пусть подчиненные открыто оценят своих начальников. В принципе, все абсолютно бессмысленные, а временами и вредные пункты плана «большого специалиста» лично HR-директору ничем не грозили. Кроме одного. В предложенной консультантом новой оргструктуре служба персонала напрямую подчинялась «заместителю гендиректора по организационному и кадровому развитию». При этом должности «директор по персоналу» там не было!

А вот это уже не шутка. И если генеральный принял сей план, то, значит, с ним согласен. Переубеждать? Глупо. Новый «топ-менеджер» сейчас в фаворе. Генеральный от него без ума. Надо подождать. Возможно, по мере реализации плана босс охладеет. персонал взвоет, да и самому генеральному эта игра надоест. «Вопрос только, когда – до моего увольнения или уже после?». – трезво размышлял HR. Все говорило за то, что «после». Чувствовалось, что коуч держал генерального очень крепко. Неудивительно, ведь по образованию управленческий консультант, был врач-психотерапевт. Такой способен быть для пациента, т.е. клиента, другом, учителем на долгое и,

главное, неопределенное время. HR решил жать – будь что будет...

Продолжение ситуации «Нокаут»

…Прошло два месяца. Реализация плана уже началась, но пока на уровне совещаний линейных руководителей. «Друг и учитель» оставался любимой игрушкой, с каждым днем набирая все большую силу в глазах босса.

- Смотри, что за приглашение мне прислали, - генеральный передал директору по персоналу солидную, со вкусом оформленную открытку-адрес, - я собираюсь пойти, да и тебе. Я думаю, будет полезно. Поэтому пойдем вместе.

HR заглянул в открытку. Клуб профессионалов приглашал лично генерального директора на ежегодное заседание, посвященное вопросам организационного развития компаний. В первой части повестки дня были заявлены доклады членов клуба (руководителей служб персонала весьма известных иуважаемых компаний), а во второй – традиционное выступление приглашенного спикера. В данном случае эти докладчиком значился профессор, коуч и т.д. и т.п. Илья Савич Берендей!

Приглашение клуба было подписано президентом клуба Михаилом Кураевым.

Доклад Илья Савичи прочитал с блеском профессионального лектора. Чувствовался опыт преподавательской работы. Собственно, в качестве «авторской методики реинжиниринга бизнес-процессов и технологии развития» он и выдал то, что обычно рассказывал на лекциях слушателям программы МВА. Закончив, профессор самодовольно обвел взглядом аудиторию и приготовился выслушать вопросы. И вот тут его ждал сюрприз. Перед ним сидели не мальчики-девочки из служб персонала, которые еще верят в существование идеальных технологий и суперменеджеров. И даже не взрослые студенты бизнес-школ, которым обычно рассказывают то, что они хотят услышать. Вопросы задавали практики, набившие шишки на ежедневной рутине корпоративного управления и давно избавившиеся от всякого рода иллюзий. Илья Савич пробовал дуть гу-

бы, давить авторитетом, отбиваться фразами из собственной книжки, ссылаясь на «мировой опыт»... Среди слушателей начались смешки, ехидные замечания с недвусмысленными намеками на элементарную безграмотность. Слова типа «Деточка, где Вы это видели?» не произносились, но явно подразумевались. HR-директор, пытаясь скрыть невольную улыбку, время от времени поглядывал на заметно нервничающего босса.

Прошло два дня... Нет, никаких специальных громких заявлений сделано не было. Как бы невзначай, генеральный сообщил директору по персоналу, что он принял решение воздержаться от «Плана развития», а, соответственно, с замом по оргразвитию они расстались.

- Здравствуйте, соедините меня, пожалуйста, с Михаилом Кураевым, - директор по персоналу набрал номер HR-департамента известной нефтяной компании, а услышав знакомы голос, сказал: - Ну, Мишка, спасибо. С меня магарыч...

Вопросы для подготовки отчета по ситуации

1. Какие термины из области менеджмента и управления персоналом встречаются в предложенной для анализа ситуации? Укажите эти термины и охарактеризуйте их содержание.
2. Какие проблемы, конфликты можно выделить в предложенной для анализа ситуации?
3. Какая проблема, на Ваш взгляд, является основной для рассматриваемой ситуации? Попытайтесь сформулировать проблему и предложить варианты ее решения.
4. Как Вы считаете, правильно ли поступил генеральный директор, воодушевившись новым «Планом развития»?
5. Если бы Вы были на месте HR-директора, что бы Вы предприняли в сложившейся ситуации? Как вы думаете, каким образом могла дальше развиваться ситуация?
6. Сравните предложенные Вами варианты с реальным решением проблемы. Какие выводы Вы можете сделать?

Практическое занятие № 7
Тематическая дискуссия. Хедхантинг и аутстаффинг:
проблемы, решения и перспективы

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие вопросы

1. составить алгоритм процесса работы “executive search”.
2. определить содержание, отличительные характеристики, преимущества и недостатки хедхантинга и рекрутмента (рекрутинга).
3. каким образом должно работать кадровое агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
4. охарактеризуйте образ современного топ-менеджера.
5. выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы.
6. оцените в целом текущее состояние и перспективы рынка услуг executive search в России.
7. понятие и характеристики аутстаффинга
8. цели и преимущества аутстаффинга.
9. особенности использования аутстаффинга в России.

Для ответов на вопросы необходимо воспользоваться предложенным материалом, специальной литературой и периодическими изданиями по управлению персоналом, а также ресурсами сети Интернет.

Теоретические положения

Хедхантинг - профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена. Данный вид услуг всегда будет оставаться эксклюзивным. Такова природа бизнеса “executive search” (англ. «поиск управленцев»), называемого также “headhunting” («англ. «охота за головами»).

Генеральные и финансовые директоры, аналитики, брокеры, высококвалифицированные инженеры – все они составляют фактуру “executive search”. В организационном плане хедхантинг вырастает из рекрутмента: компании занимающиеся предоставлением кадровых услуг, по мере развития бизнеса

выделяют специальные подразделения для поиска управленческих кадров. Чаще всего эти подразделения со временем отделяются и занимаются исключительно хедхантингом. В этой сфере практически не работает обычная практика газетных объявлений о вакансиях и приема на работу после ознакомления с резюме и краткого собеседования.

Как правило, корпоративные клиенты обращаются в агентства “executive search” за кандидатами на заполнение какой-то вакантной должности. Клиент, как правило, не составляет длинного описания желаемого кандидата. Но задача агентства – получить максимально подробное описание желаемого сотрудника. Все солидные агентства имеют базы данных о потенциальных кандидатах. Чаще всего эти люди не заявляют о себе сами, поскольку они уже трудоустроены. Лучший признак настоящего дорогостоящего профессионала – его вос требованность. Вот почему для формирования базы данных фирма посещает конференции, выставки, напрямую общается с менеджерами, внимательно изучает деловую прессу, беседует со специалистами, трудоустроеннымми фирмой ранее.

После того как определен круг потенциальных кандидатов, агентство само приступает к первичному отбору. В его задачи входит не засыпать компанию-клиента лавиной резюме или приводить к нему на собеседование десяток претендентов, его цель - подобрать одного-двух кандидатов, освободив от необходимости выбора.

На каждого из кандидатов агентство собирает огромное количество рекомендаций, выходя на самых разных людей – бывших подчиненных и начальников, клиентов и конкурентов. Не затрагивается только нынешнее место работы кандидата. Отобрав таким образом лучших из лучших, хедхантеры организуют встречу с желаемыми кандидатами, предлагая им подумать о новом назначении. Таким образом, происходит двоякая презентация: прежде чем представить кандидатов клиенту. Охотник должен представить кандидату компанию и будущую позицию. Это требует отличного знания бизнеса, в котором работают клиент и кандидат. На этой стадии отсеиваются ме-

менеджеры, по какой-либо причине не меняющие место работы. Те же, кто согласен рассмотреть заманчивое предложение, проходят ряд интервью в агентстве, а затем - в нанимающей компании.

Каждый заказ представляет собой отдельный проект. Агентство должно увидеть кандидата, определить, насколько он адекватен и соответствует духу компании, поскольку в каждой фирме – свои стиль и атмосфера. Иногда агентство советует кандидату, как ему нужно одеться, иначе его не примет фирма, каким бы талантливым он ни был. Одному из кандидатов на директорскую позицию устроили 12 интервью. Человек работал в Лондоне, в одном из инвестиционных банков первой пятерки. 12 раз он прилетал в Москву на собеседования за счет клиента. Сейчас он работает в инвестиционной компании в Москве.

Если по прошествии времени новый менеджер не справляется с работой или уходит из компании, большинство агентств осуществляет его замену бесплатно. Хедхантеры поддерживают контакты на протяжении всего испытательного срока, а часто и по его окончании.

Хороший специалист “executive search” понимает, что его задача не переманить специалиста на другую работу и получить свой бонус, а надежно устроить и человека, и компанию.

Практика работы агентств изобилует сюжетами шпионского блокбастера. Нередко сам клиент во имя точного подбора кандидата задает исключительно узкие параметры. Например, найти человека, которого в семилетнем возрасте ввезли в США, где он получил образование, а затем работал 2 года на Уолл-стрит; конкретнее – аналитиком, а еще конкретнее – аналитиком в “J.P. Morgan”. В таких случаях сотрудники агентств отправляются туда, где есть ценные специалисты.

В условиях устойчивого развития формируется агрессивная деловая среда, в которой свободно конкурирующие компании борются за лучшие кадры. Упор делается на интеллект, энергичность, прогрессивные технологии и агрессивный деловой стиль. Одновременно в определенной степени снижается

роль такого сильного соперника хедхантера, как практика расстить и управлеченческие кадры в собственном коллективе. Параллельно с требованиями растет и уровень заработной платы. В настоящий период зарплаты российских топ-менеджеров растут, и в некоторых секторах превышают западные аналоги. Улучшение условий труда вызвало к жизни такой любопытный феномен, как реэмиграция. Российские профессионалы, уехавшие в свое время на Запад, возвращаются обратно. В их багаже – многолетний опыт работы в западных корпорациях, знание тамошних реалий, западный стиль работы и свободное владение иностранным языком. Любопытно, что далеко не все компании спешат нанимать реэмигрантов с блестящим послужным списком. Многие владельцы компаний считают западный опыт работы неполноценным в отсутствие опыта работы в отечественных условиях. /3/

***Практическое занятие № 8
Просмотр и обсуждение учебного фильма
«Адаптация нового сотрудника»***

Цель – приобретение навыков рассмотрения конкретных ситуаций, выявления и обсуждения проблем адаптации человеческих ресурсов и ошибок руководства, а также поиска наиболее оптимального варианта их решения.

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

проработать теоретический материал для написания входного контроля: адаптация, виды адаптации (активная, пассивная, психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая), управление адаптацией, профориентация, социализация; программа адаптации и ее основные элементы.

Процедура проведения занятия

1. входной контроль;
2. просмотр фильма;
3. обсуждение фильма:
 - с какими проблемами столкнулся главный герой;

- как помогли главному герою линейный руководитель и HR-менеджер;
- какие ошибки допустили герои фильма;
- какие проблемы в области управления человеческими ресурсами существуют в организации;
- как можно оценить уровень организации как работодателя;
- какой подход (концепцию) к персоналу используется в организации;
- какие потенциальные конфликты прослеживаются;
- каким образом их можно избежать;

- какие проблемы управления организацией в целом можно выделить по результатам просмотра фильма;

4. подведение итогов занятия.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторная работа № 1 Информационное обеспечение дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Цель – приобретение навыков поиска информации по проблемам управления человеческими ресурсами и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях управления человеческими ресурсами.

Задание на лабораторную работу

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности HR-менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению персоналом, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по лабораторной работе следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению HR-менеджмента, основные отличия данного направления в современных условиях, проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами.

В лабораторной работе следует руководствоваться табл.7, она поможет структурировать материал и систематизировать знания в области HR-менеджмента.

Таблица 7

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Понятие HR-менеджмента и особенности управления человеческими ресурсами

2) работа в группе

каждый студент готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

3) для защиты лабораторной работы студент должен оформить отчет в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы;

- студент должен владеть основными терминами и понятиями из области управления человеческими ресурсами:

1. что представляет собой управление человеческими ресурсами?

2. какие направления работы (функции, элементы) включает управление человеческими ресурсами?

3. являются ли понятия управления персоналом и управления человеческими ресурсами синонимами или нет?

Лабораторная работа № 2

Оценка рынка труда и поиск работы

Цель – приобретение навыков анализа рынка труда и навыков по поиску, выбору и обоснованию места работы.

Задание на лабораторную работу

с помощью сети Интернет или, используя специальные газеты, изучить рынок труда (какие специалисты требуются, оплата труда, условия работы, возможность обучения), найти 5 вариантов работы и обосновать выбор одного из них; оформить процесс и результаты работы в тетради.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

- название лабораторной работы;
- цель, задание;

- характеристику 5 вариантов мест будущей работы (необходимо заполнить таблицу, которая будет содержать критерии оценки вакантных должностей (какие требования предъявляются, оплата, условия работы, карьера) и их характеристику);
- обоснование выбора одного из вариантов;
- вывод.

Лабораторная работа №3

Использование метода тестирования для отбора и оценки человеческих ресурсов

Цель – сформировать представление о тестировании как основном методе отбора и оценки человеческих ресурсов, прибрести навыки использования тестов для оценки личных качеств с учетом будущего направления деятельности.

Задание на лабораторную работу

1) используя источники информации из лабораторной работы № 1, найти и записать в рабочую тетрадь понятие и классификацию тестов, применяемых в процессе отбора и оценки персонала, указав при этом ссылки на источники;

2) опираясь на классификацию тестов, выбрать три теста, которые позволяют оценить различные характеристики и особенности личности, а также уровень профессиональной подготовки; с помощью ресурсов сети Интернет найти варианты вопросников по выбранным направлениям тестирования, пройти тесты и результаты представить в рабочей тетради;

3) оформить отчет в тетради, который должен содержать:

- название и цель лабораторной работы;
- понятие и классификацию тестов;
- вопросы выбранных тестов;
- ответы на вопросы и результаты тестирования;
- вывод о выполнении лабораторной работы, в котором необходимо отразить плюсы и минусы тестирования как метода отбора и оценки человеческих ресурсов, а также другие методы, которые можно использовать для данной работы.

Лабораторная работа № 4

Практика управления человеческими ресурсами.

Формирование имиджа работодателя

Цель – приобретение знаний и навыков в области формирования и оценки имиджа работодателя; умений презентации информации.

Теоретические положения

За последние десять лет картина рынка труда претерпела значительные изменения. Если еще в 2001 году право выбора почти всегда было за работодателем, то в 2008 году каждый интересный кандидат имеет на руках от трех до восьми финальных предложений (это официальная статистика). В подобных условиях для компаний, которые стремятся занимать сколь-нибудь серьезное положение на рынке труда, становится крайне важным их имидж как работодателя.

Индикатором важности имиджа компаний-работодателей можно считать стремительное появление в HR-менеджменте понятия «HR-бренд» и связанного с ним процесса HR-брэндинга.

Основные факторы, по которым оценивается имидж компании как работодателя:

- Гигиенические факторы (расположение и оснащение рабочего места, состояние мест общего пользования, кондиционирование воздуха, оформление/стиль офиса)
- Размер и форма оплаты труда (белая/серая заработка, прозрачность системы, реальность целей)
- Система льгот, социальных гарантий, нематериального поощрения
- Корпоративная культура компании, возможность принадлежности к группе
- Репутация компании среди клиентов и партнеров
- Продукт компании, его социальная значимость
- Возможность роста и самореализации внутри компании
- Возможность обучения, узнавания чего-то нового

- Эмоциональная окраска информации о компании на рынке

Причем, чем выше уровень кандидата, тем больше он будет обращать на факторы более высокого уровня – возможность самореализации и познания станет самым значимым фактором. Однако – при прочих удовлетворенных потребностях. Например, если топ-менеджеру предложить полный карт-бланш в развитии нового бизнес-направления, но при этом забыть об обустроенным кабинете и личном секретаре, это предложение не станет для кандидата привлекательным. И наоборот, сталевару не следует в первую очередь рассказывать о его причастности к удваиванию ВВП. Ему нужно предельно четко объяснить структуру заработной платы и социальных льгот, рассказать о предоставляемой компанией рабочей одежде и горячем питании etc. Удваивание ВВП стоит оставить на случай задержки зарплаты – в этом случае пламенные речи, действительно, могут принести пользу.

Как развивается в России HR-брендинг? Какие инструменты используются для создания образа привлекательного работодателя?

В крупных компаниях появились отделы компенсаций и льгот. Они входят в структуру Дирекций по управлению персоналом и занимаются исключительно анализом и улучшением системы оплаты труда в компании, расчетом заработной платы и опросно-разъяснительной работой с персоналом по этим вопросам. В небольших компаниях появляются и развиваются системы бонусов. Вспомните: еще десять лет назад редко где можно было услышать о ежемесячных, квартальных и годовых бонусах (хотя, последние присутствуют в усеченном виде еще со времен плановой экономики – так называемая «тринадцатая зарплата»). Сейчас же это явление стало повсеместным. Даже административные работники (секретари, бухгалтеры, аналитики) уже участвуют в бонусных программах. Их основные KPI (ключевые показатели деятельности) – результаты работы отдела. Развиваются системы льгот. Компании все чаще предоставляют своим сотрудникам расширенные медицинские

страховки, помогают при счастливых и несчастных случаях в жизни, оплачивают дорогостоящее обучения и помогают покупать жилье в рассрочку (или компенсируют его съем для иногородних сотрудников). Мы даже коллекционируем специфические, нестандартные льготы, с которыми встречаемся при работе с нашими клиентами. Например, одна строительная компания берет на себя управление всем домашним хозяйством топ-менеджеров, включая поиск нянь и детских садов для детей и специализированных спа-центров для жен. Делается это исходя из лозунга «Мы хотим, чтобы на работе вы думали только о работе».

Очень важной и емкой частью работы департамента управления персоналом является создание и развитие корпоративной культуры компании. Здесь как в песне – «Наша служба и опасна, и трудна, и на первый взгляд как будто не видна...». Крайне сложно оценить влияние корпоративной культуры на результаты деятельности компании, на рост ее капитализации. Поэтому до сих пор не слишком большое количество компаний целенаправленно работают над этой частью HR-бренда работодателя. А ведь и небольшими усилиями можно достичь многого. И здесь управление персоналом позаимствовало много методов у PR – как внешнего, так и внутреннего.

Небезызвестно, что любая компания является во многом трансляцией личности своего руководителя. Другой известный факт – что корпоративную культуру «делают» все люди, работающие в компании. Обе точки зрения жизнеспособны, и потому существует два метода построения корпоративной культуры компании: сверху вниз и, как несложно догадаться, снизу вверх. В первом случае ценности руководителя транслируются в желаемые паттерны поведения в компании. Плюс такого подхода в том, что компания будет именно такой, как желает первое лицо. Минус – в заложенной повышенной текучести персонала (не все люди будут разделять ценности руководителя). Во втором же случае отправной точкой для выстраивания корпоративной культуры будут как раз принятые среди линейного и среднего персонала отношения и паттерны. Они и будут

«узакониваться» в документе, фиксирующем основные особенности КК. Плюс такого подхода в легкости внедрения. Минус – в увеличении риска трансформации демократии в анархию.

И, безусловно, самой что ни на есть новинкой в HR-менеджменте является внутренний корпоративный PR. Его основная задача – доносить до каждого сотрудника (в том числе до потенциального) ценности компании, события, возможности, процедуры и так далее. На помощь корпоративным пиарщикам пришли собственные внутренние газеты компаний, Intranet (сайты для внутреннего пользования), информационные стенды и мероприятия для сотрудников. Сотрудники разных филиалов теперь знают друг о друге, о важных событиях, происходящих в их компании за тысячи километров от них, о серьезных профессиональных свершениях. Это помогает чувствовать причастность к общему делу и к большой, слаженной команде. Внутренние сайты и корпоративные издания – отличный инструментарий, который приносит и будет приносить еще очень долго большую пользу компаниям, но это отдельная большая тема.

В условиях сверхактивно развивающейся экономики многие компании делают ставки на кандидатов с аналогичным опытом работы – им некогда готовить и учить неподготовленных специалистов. Это автоматически приводит их зачастую на территорию конкурентов. В разных отраслях бизнеса это может быть более или менее узкий круг компаний/профессионалов. Однако он всегда конечен. И, как говорилось в известной рекламе, «Люди говорят!». Поэтому информация на рынке распространяется очень быстро, особенно с учетом возможностей Интернета. Важно ли, чтобы о компании-работодателе говорили хорошо? Вопрос скорее риторический.

Что делать, чтобы люди, уходящие из компании, говорили о ней хорошо или хотя бы нейтрально? Существует масса возможностей. Например, анкета увольняющегося сотрудника, заполняя которую, сотрудник рассказывает, почему он уходит,

что ему не нравилось в работе, а что, напротив, вполне устраивало. Еще более полезен откровенный разговор с HRом или непосредственным руководителем. Затем эта информация анализируется, и результаты анализа воплощаются в конкретных мероприятиях. Например, если уходящие сотрудники отдела продаж, где высокая текучесть персонала, часто называют одной из причин ухода излишне авторитарного руководителя, который не дает им возможности проявлять себя, то действия компании могут выразиться в обучении этого руководителя управленческим компетенциям или его замене.

Легкого рецепта «как узнать, что думает рынок труда о нашей компании», не существует, к сожалению. Есть закрытые «черные списки» работодателей, но доверять им рискованно. Всегда нужно задавать себе вопрос: а кто составлял этот список? Кто принял решение о том, что тот или иной работодатель является недобросовестным, и по каким критериям? Был ли тот человек объективен? Однако игнорировать такой источник информации, как Интернет, нельзя. Ряд форумов, посвященных обмену информацией о работодателях, есть на сайте www.rabota.ru

Единственный качественный «рецепт» - это постоянный сбор и анализ информации:

- количество и качество кандидатов, претендующих на вакантные позиции в компании (показатель нужно рассматривать обязательно в динамике, а в идеале его нужно сравнивать с аналогичными показателями компаний-конкурентов)
- количество отказов кандидатов от выхода на работу в вашу компанию
- причины выше названных отказов – это крайне важно. Мы рекомендуем вести учет этих причин и анализировать их с некоторой периодичностью.
- Если компания работает с кадровым агентством, она может бесплатно пользоваться уникальной информацией: мнение расширенного участка рынка труда о компании-работодателе. Например, Иван Петров считает, что

компания Х – плохой работодатель. Однако, беседуя по телефону с консультантом агентства, он еще не знает, что речь идет о компании Х, и приходит в КА. Уже при встрече рекрутер называет кандидату работодателя, и кандидат объясняет причины, почему именно он считает компанию Х не слишком интересной для него. Если бы компания Х самостоятельно вышла на Ивана Петрова, то такой разговор просто не состоялся бы. Мы рекомендуем компаниям пользоваться этим очень полезным « побочным » эффектом работы рекрутмент-агентств.

- Процент текучести персонала
- Соотношение довольных и недовольных сотрудников, уходящих из компаний

Как театр начинается с вешалки, так компания для кандидата начинается с рекрутера. Поэтому очень важно, кто именно будет интервьюировать кандидатов на входе. Требования к рекрутерам очень высоки. Помимо навыков оценки кандидатов, они должны уметь установить контакт, правильно донести кандидатам их будущие задачи и возможности, особенности корпоративной культуры и ценностей и многое другое. HR-бренд не начинается с собеседования, но если оно проведено непрофессионально, то им все может закончиться.

Образ привлекательного работодателя можно сравнить с цепью, при выпадении одного звена которой она ломается. Поэтому нужно уделять равное внимание крепости всех звеньев этой цепи. /5/

Задание на лабораторную работу

1) с использованием ресурсов сети Интернет проанализировать имидж конкретного предприятия (организации) в качестве работодателя, при этом необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- миссия и цели организации;
- социальная ответственность;
- политика в области человеческих ресурсов;
- отношение к персоналу;

- условия приема на работу,
- вакансии на текущий момент;
- условия труда,
- уровень заработной платы;
- льгот,
- возможность стажировки и обучения;
- возможность отправить резюме;
- особенности отбора (анкета, собеседование)
- система наставничества.

2) предприятиями для анализа могут быть ОАО «Газпром», ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ЭФКО», Сбербанк РФ, PWC, P&G, Ernst&Young и др.

3) студенты могут работать самостоятельно или в рабочих группах по 2-3 человека;

4) результаты поиска оформить в тетради;

5) обсудить полученные результаты в аудитории;

6) сдать отчет на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 5

Кадровый аутсорсинг.

Особенности работы кадровых агентств

Цель – приобретение навыков анализа информации об особенностях работы кадровых агентств.

Задание на лабораторную работу

1) с помощью ресурсов сети Интернет найти информацию о работе 3 кадровых агентств и проанализировать особенности их работы;

2) разработать 10 критериев оценки работы кадровых агентств;

3) результаты анализа свести в таблицу;

4) представить себя в роли HR-директора и обосновать выбор одного из кадровых агентств для заключения договора

5) сделать выводы об особенностях, преимуществах и недостатках кадрового аутсорсинга в современных условиях;

6) оформить отчет в рабочей тетради и сдать на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 6

Развитие человеческих ресурсов в организации

Цель – получение знаний и приобретение навыков развития человеческих ресурсов в организации, включая вопросы обучения и карьеры.

Задание на лабораторную работу

1) представить себя в роли HR-менеджера гипотетической (или конкретной) организации и с помощью ресурсов сети Интернет найти наиболее интересные варианты развития персонала Вашей организации - 10 вариантов (семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, дополнительное образование, второе образование, другие виды и формы обучения);

2) оформить результаты поиска в рабочей тетради, обсудить в аудитории;

3) отчет сдать на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 7

Проблемы управления человеческими ресурсами:

теория и практика

Цель – приобретение знаний в области управления человеческими ресурсами и навыков поиска, выбора, анализа, обработки и презентации информации в аудитории.

Задание на лабораторную работу

1) выбрать одно актуальное направление управления человеческими ресурсами: набор, отбор, мотивация, деловая оценка, адаптация, обучение, карьера, организация работы HR-менеджера, стратегия управления человеческими ресурсами, формирование организационной приверженности и др.

2) подготовить презентацию с использованием Power Point, при этом презентация должна содержать теоретическое

обоснование выбранного направления (определения и классификацию, методы, проблемы, направления их решения, примеры конкретных предприятий);

Студенты могут работать индивидуально или могут быть организованы рабочие группы по 2-3 человека.

- 3) презентация и обсуждение проблем в аудитории;
- 4) оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 8

Подбор персонала. Оценка кандидатов на вакантные должности

Цель работы: приобретение навыков подбора и оценки персонала.

Методические указания

Получив конкретное указание, относительно должности и места работы предполагаемого кандидата на работу, студенты разрабатывают модель личности на должность (целевая аудитория). Предлагаемая группами модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем формируется список вопросов к кандидату, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

Задание на лабораторную работу

- 1) Студенты работают в группах по 2-3 человека.
- 2) Необходимо составить «портрет» сотрудника на замещение вакантной должности:
 - для группы МФ предлагаются следующие должности: финансовый аналитик предприятия, менеджер по работе с юридическими лицами в банке, руководитель филиала страховой компании;
 - для группы МЛ предлагаются должности: маркетолог транспортно-логистической компании, логист предприятия, менеджер по работе с клиентами.
- 3) При описании «целевой аудитории» и составлении портрета сотрудника следует охарактеризовать: желаемые для кандидатов пол, возраст, требования к основному и дополнительному

образованию, требования к навыкам, квалификации, опыту работы, психологические характеристики личности. Следует также составить список компетенций работника: «знать-уметь-владеть».

- 4) Обсуждение результатов производится в группе.
- 5) После обсуждения и корректировки результатов необходимо разработать вопросник собеседования с кандидатом на вакантную должность при приеме на работу, включающий следующие разделы (в каждом разделе не менее 5 вопросов):
 1. Вопросы для определения способности выполнять работу.
 2. Вопросы для определения желания выполнять работу.
 3. Вопросы для определения управляемости и исполнительности.
 4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей.
 5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг.
 6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами.

Результаты лабораторной работы оформляются в тетради.

Отчет по лабораторной работе должен содержать:

- 1) описание сотрудника на замещение вакантной должности;
- 2) анкету соискателя на вакантную должность.

Лабораторная работа № 9

Оценка персонала по методике «360 градусов»

Цель работы: формирование навыков оценки персонала организации с использованием методики «360 градусов».

Основные положения

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Количество вопросов и время заполнения анкет — существенные факторы успешности применения метода. Если вопросов слишком много (более 50) или они сложны для восприятия, возникает риск появления формального отношения к процедуре, люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результатов.

Остановимся подробнее на составлении опросника.

Вопросы-утверждения. Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений (анкета может состоять и из закрытых вопросов, хотя именно утверждения довольно часто представляют собой более универсальную и удобную форму). Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. Чем нужнее для компании качество, тем больше вопросов о нем следует включить в анкету. Очень важно, чтобы они были понятны и в них не употреблялись сложные или неоднозначные термины. Пример неудачного вопроса-утверждения: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать этот термин. Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям». Ответ зависит от того, как человек понимает стратегию компромисса. Возможно, он воспринимает ее на бытовом уровне как стремление идти навстречу другим или считает ее не самой удачной, потому что предпочитает сотрудничество (особенно, если он успешно прошел тренинг управления конфликтами). В результате, оценка будет не вполне достоверной. При составлении вопросов-утверждений в большинстве случаев не следует использовать формулировки, предполагающие крайности в ответах («проявляется всегда», «не проявляется

никогда»), поскольку тогда они не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными. Например:

- «Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании»;
- «Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих»;
- «Всегда проявляет инициативу, вносит рационалистические предложения»;
- «Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций».

Таким образом, при формулировании вопросов-утверждений рекомендуется придерживаться следующих правил:

- избегать сложных терминов и двусмысленности;
- использовать всем понятные слова;
- избегать крайностей (исключение — проверка искренности и объективности отвечающих).

Шкала оценки. Однозначно стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов: 3 — это плохо, а 5 — хорошо. Невозможно за короткое время искренне поверить, что 3 — норма (не идеально, но соответствует требованиям), а 5 — отлично (эта оценка встречается крайне редко). Поэтому рекомендуется вообще отойти от баллов к описательным характеристикам. Кроме того, стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться. Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации», т. к. не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций. Соответственно, при определении среднего балла количество реально принимаемых в расчет оценок уменьшается. Шкала, включающая крайние варианты («всегда» и «никогда»), позволяет увеличить валидность (достоверность) ответов.

Обеспечение достоверности ответов.

Шкала искренности. В анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Например, невозможно дать однозначные полярные оценки в случае с такими утверждениями:

- «Не допускает ошибок даже в мелких деталях»;
- «Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда избегает личных симпатий и антипатий»;
- «Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.».

Если на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, это говорит или о его неискренности (как правило, о завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к анкетированию. Когда такой ответ встречается 1–2 раза, стоит снизить расчетный балл на 1 единицу, если же таких вариантов много, то надо исключить данную анкету из общего анализа, т. к. достоверность результатов оказывается под вопросом.

Вопросы-перевертыши. Некоторые склонны выбирать для оценки коллеги преимущественно одинаковые ответы. Чаще всего это не средний вариант оценки («проявляется примерно в половине случаев»), а стабильный выбор ответов типа «проявляется всегда» или «проявляется в большинстве случаев». Выбрав такой подход, сотрудник не особенно вдумывается в вопросы и отвечает формально. Избежать этого поможет включение в анкету вопросов, лучший вариант ответа на которые — «Не проявляет никогда». Стоит предупредить сотрудников о наличии таких «перевертышей», и это повысит вероятность корректных ответов.

Вопросы-дубли. Эти вопросы позволяют проанализировать оценки на предмет объективности и достоверности и исключить те, которые не отвечают этим критериям. Суть в том, что два или три вопроса имеют разные формулировки, но по содержанию абсолютно идентичны (важно, чтобы они располагались не рядом). Пример такого дубля:

- «Умеет управлять конфликтами с позиции сотрудничества, т. е. таким образом, чтобы все стороны оказались в максимальном выигрыше»;
- «В конфликте обычно не стремится перетянуть ситуацию в сторону своих интересов».

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа — близкие вопросы. Не являясь полными дублями, они предполагают разрыв в ответах не более чем на 1 балл, в противном случае результат оценивается как низкодостоверный.

Решения на основе результатов опроса. Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. В большинстве иностранных компаний, откуда и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом саморазвития работника или (реже) предметом совместного с его руководителем анализа.

По итогам оценки необходимо выявить зоны:

- А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- В — высокой и низкой оценки;
- Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями. Ситуация В дает наиболее полное

представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие. Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника: сосредоточиться на достоинствах (если оценка начальника была ниже, чем у остальных) или научиться выявлять социально желательное поведение (если оценка выше).

Ход работы

Ниже приведен пример опросника, который использовался в одной из компаний. Попробуйте проверить себя и выделить:

- компетенции, которые проверяются данным опросником;
- вопросы, относящиеся к шкале искренности;
- вопросы-перевертыши;
- вопросы (их может быть по 2 и более), расхождение в ответах на которые не должно быть более чем на 1 балл (пример вопросов-дублей).

Инструкция для участников опроса

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оценеваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманные ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте от-

вет: «Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволяют нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно. Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

Таблица 8
Вопросы теста

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						

Продолжение табл. 8

5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала				
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным				
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них				
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму				
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение				
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно				
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы				
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении				
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные				

Продолжение табл. 8

14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности				
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях				
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми				
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них				
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций				
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач				
20	Признает свою ответственность за результат				
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях				
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании				
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения				
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих				
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения				

Продолжение табл. 8

26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем			
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании			
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом			
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы			
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов			
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах			
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться			
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий			
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации			
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности			

Продолжение табл. 8

36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми				
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных				
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию				
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках				
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания				
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше				
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей				
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам				
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов				
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается скратить беседу				
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения				

Продолжение табл. 8

47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы						
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения						
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы						
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)						

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Ответы к анкете (расшифровка типов вопросов и компетенций)

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.
2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Ес-

ли таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

Распределение вопросов по группам компетенций

- Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)
 1. Клиентоориентированность — 11, 21, 26.
 2. Лояльность к компании, патриотизм — 16, 22, 47.
 3. Ориентация на результат, ответственность за него — 17, 20, 24, 49, 50.
 4. Инициативность — 23, 46, 48.
 5. Адаптивность, открытость новому — 27.
 6. Самостоятельность и навыки принятия решений — 14, 29.
 7. Понимание бизнес-среды — 13, 19, 28, 44.
 8. Устойчивость к процедурам и детальной работе — 15, 43.
 9. Стрессоустойчивость — 25.
 10. Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании — 12, 18, 19, 45.
- Управленческие навыки (вопросы 26–42)
 1. Управление текущей работой — 30, 35, 41.
 2. Управление командой — 28, 33, 34.
 3. Планирование — 27, 29, 39.
 4. Обучение — 26, 32, 34, 38, 42.
 5. Мотивирование — 31, 33, 34, 36, 37, 40. /2/

Лабораторная работа № 10

Роли в малой группе

Цель работы: Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых учебных группах.

Теоретические положения

Команда – это небольшая группа людей с взаимодополняющими друг друга навыками, имеющих общие цели, ответственных за общий результат и взаимно поддерживающих друг друга для их достижения. Среди других социальных групп команда выделяется высокой сплоченностью. Обычно ожидается, что хорошая команда воплощает те умения и качества, которые невозможно требовать от отдельного сотрудника: качества энергичного лидера и дотошного аналитика, пре-восходного переговорщика и дипломата, талант менеджера и исследователя, способность работать в тяжелых и не всегда предсказуемых условиях, находить решения в нестандартных ситуациях.

Функциональная команда – это команда, члены которой давно работают вместе в рамках какой-то темы или организации, хорошо знают квалификацию, возможности и особенности друг-друга, и планируют работать вместе долгое время.

«В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбином, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль — чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ро-

лей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер» (названия ролей несколько отличны от данных Белбином и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов — по числу ролей. Вполне возможно, а нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет по крайней мере один человек, и все восемь ролей оказывают свое влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те, личностные характеристики которых охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей.

Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

Таблица 9
Характеристики ролей в группе

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности

Продолжение табл. 9

Реализатор	Динамичен, очень неспокойен, склонен опережать других, об щителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
Организатор, или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальный энтузиазм
Душа группы	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Отделочник, или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремится подобрать таких людей, чтобы был обеспечен возможно более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей». «Лидер» должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их использовать на пользу дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный «генератор идей» (если в группе много «генераторов», она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях)».

Задание на лабораторную работу «Q-сортировка»

Тестовая методика предназначена для изучения представлений о себе. Она разработана Б. Стефансоном в 1958г. Ниже дается описание этой методики в современном адаптированном варианте. Тест может использоваться руководством при изучении индивидуальных особенностей членов группы, при оценке совместимости работников, формировании команд.

Тестируемому предлагается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от «наиболее характерных» до «менее характерных» для него. Вместо карточек испытуемому может быть предложен просто текст теста-опросника «Q-сортировка». Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, т.е. реальное «Я», а не «соответствие – несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Методика может быть использована повторно для определения «идеального Я» или «социального Я» (каким меня видят другие), а также «значимых для меня других» (каким я вижу своего партнера) или «идеального партнера» (каким бы я хотел видеть своего партнера).

Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы». Так, тенденция к зависимости проявляется во внутреннем стремлении индивида к принятию групповых стандартов и ценностей (социальных и морально-этических). Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении как в группе, так и за ее пределами. Тенденция к «борьбе» - это активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более глубокого статуса в системе межличностных взаимоотношений. В противоположность этой тенденции избегание «борьбы» показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям. Каждая из этих тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристики, т.е. может быть внутренне присущей индивиду, а может быть внешней, своеобразной маской, скрывающей истинное лицо человека.

Инструкция: Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.

Опросник

1. Я критичен к товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится дружественность в группе.
6. Я склонен противоречить лидеру.

7. Испытываю симпатию к одному-двум определенным товарищам.
8. Избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов стать на чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
14. При появлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен.
15. Я склонен поддерживать настроение всей группы.
16. Не придаю значения личным качествам членов группы.
17. Я склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытываю удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Я склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремлюсь быть в центре внимания.
31. Я хотел бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
34. Болезненно отношусь к замечаниям друзей.

35. Могу быть коварным и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство в группе.
37. Я откровенен в группе.
38. У меня возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитаю, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
41. Я склонен сердиться на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
47. Когда раздражен, я насмешлив и ироничен.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделяться.
49. Предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. Становлюсь на сторону лидера в групповых разногласиях.
52. Я инициативен в установлении контактов в общении.
53. Избегаю критиковать товарищей.
54. Предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Люблю затевать споры.
57. Стремлюсь иметь или удерживать свое высокое положение в группе.
58. Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.
59. Я склонен к перепалкам, задиристый.
60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка

Ответы испытуемого, согласно ключу, распределяются по шести тенденциям.

- I. Зависимость – 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.
- II. Независимость – 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.
- III. Общительность – 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.
- IV. Необщительность – 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.
- V. Принятие «борьбы» – 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.
- VI. Избегание «борьбы» – 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Подсчитывается частота проявления каждой из тенденций. Причем количество ответов «да» по одной из тенденций суммируется с количеством «нет» по полярной тенденции в сопряженной паре. Например, количество положительных ответов по шкале «зависимость» складывается с количеством отрицательных ответов по шкале «независимость». Если полученное число приближается к 20, то можно говорить об истинном преобладании той или иной устойчивой тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

В случае если количество ответов «да» по одной тенденции оказывается равным количеству положительных ответов по противоположной тенденции (например, зависимость – независимость), то такое положение может говорить о наличии внутреннего конфликта личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

Три-четыре ответа «сомневаюсь» по отдельным тенденциям расцениваются как признак нерешительности, уклончивости, застенчивости либо могут свидетельствовать об избирательности в поведении, о тактической гибкости, т.е. стеничности.

С целью изучения «идеального Я» испытуемого или его представления о том, каким его видят другие, проводится повторное исследование, ход которого идентичен вышеописанному. Инструкция, предъявляемая экспериментатором, корректируется в зависимости от цели исследования. /4/

Таблица 10

Регистрационный бланк

номер во- проса	д а	нет	сомневаюсь	номер вопро- са	д а	не т	сомнева- юсь
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			
15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				5			
21				51			
22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

Лабораторная работа № 11

Игровые технологии в управлении человеческими ресурсами

Цель работы: изучить классификации игровых технологий в HR-менеджменте, предложить игру для обучения персонала организации.

Теоретические положения

Развитие игровых образовательных технологий дало мощный импульс профессиональному обучению взрослых. Симуляционные формы обучения сотрудников делаются все более востребованными в корпоративном обучении. Благодаря им появляется возможность испытывать те или иные формы социальной и профессиональной деятельности в обстоятельствах, безопасных с точки зрения рисков, издержек и санкций в случаях неоптимального поведения.

Симуляционный подход подразумевает такое оформление учебного процесса, при котором обучаемый действует в нереальной (игровой) ситуации и знает об этом. При этом степень условности игры может быть различной: от сказочных и фантастических сюжетов до предельно приближенных к реальности симуляторов деятельности (тренажеры, имитирующие управление танком или космическим кораблем).

Видовое и "жанровое" многообразие бизнес-симуляций чрезвычайно широко, а логические основания для их классификации столь разнообразны, что осуществить их систематизацию весьма непросто. Сегодня единой, разделяемой большинством преподавательского сообщества, классификации дидактических симуляторов не существует. Да и нужна ли она? На этот вопрос хотелось бы ответить утвердительно. Зная о «жанровом» разнообразии бизнес-симуляторов, руководитель сможет выбрать себе тот, который подходит для его организации наилучшим образом.

Так, по месту, занимаемому в учебном процессе, могут быть выделены обучающие (т.е. призванные обеспечить

трансляцию знаний и навыков), тренировочные и контролирующие игры.

По целям традиционно рассматривают познавательные, развивающие и воспитательные симуляторы. Впрочем, едва ли такое вычленение возможно в чистом виде, поскольку процессы познания, личностного роста и воспитания едва ли разделимы по месту и времени.

По основанию креативности дифференцируют репродуктивные, продуктивные (творческие) и поисковые симуляторы. Мы бы отнесли сюда также игры, правила которых заранее неизвестны обучаемому и складываются непосредственно в ходе игры. В них реализуется принцип неопределенности, существует элемент случайности, поскольку сама человеческая жизнь, как заметил выдающийся философ и методист Людвиг Витгенштейн, есть игра, правила которой пишутся по мере ее осуществления. Создание подобных игр, назовем их «самоорганизующимися», ведется довольно активно.

По характеру игровой деятельности традиционно выделяют предметные, сюжетно-ролевые, деловые, имитационные игры и игры-драматизации. Психологи предлагают различать коммуникативные, диагностические, психотехнические, профориентационные и прочие виды игр, а также широко используют имитационный подход в коррекционной, психотерапевтической и даже клинической практике.

Упорные попытки ранжирования обучающих симуляторов, на наш взгляд, как нельзя лучше демонстрируют справедливость тезиса о том, что всякая классификация несовершенна. Разумеется, это естественное обстоятельство не должно стать причиной отказа от создания новых технологий обучения и проведения учебного процесса в игровом формате. Мы придерживаемся той точки зрения, что в чистом виде соответствие обучающей игры своему классификационному ярлыку возможно скорее как исключение, а не правило, в случаях, когда речь идет о достижении некой локальной задачи: трансляции конечного пакета знаний или формировании и развитии отдельных навыков. Ограничивааться лишь такими, довольно

примитивными задачами, когда речь идет о выращивании целостной личности сотрудника — значит относиться к нему без должного уважения.

Природа имитационного обучения, а тем более натуры самого обучаемого, таковы, что не позволяют пока проводить обучение в строгом соответствии с той или иной классификацией. Максимум, но что можно рассчитывать, проектируя ту или иную игру, — определить, какой ее фрагмент будет относиться к познавательным, какой — к развивающим, воспитательным, диагностирующим, имитационным, поисковым и др. задачам. В силу этого классификационные схемы должны прилагаться не ко всей игре в целом, а к отдельным ее фрагментам, к каждой из игровых ситуаций.

С pragматической точки зрения топ-менеджменту мало интересны подобного рода теоретические изыски. Ему нужно знать, что получит организация в результате игрового обучения, не сведется ли оно к сомнительному внутреннему PR или к своеобразной форме отдыха сотрудников. Конечно, хорошая симуляция сама по себе способна увлечь обучаемого, доставить ему удовольствие, эмоционально вовлечь в учебное действие. Это весьма ценно, но не является самоцелью. Учение ради развлечения скорее сформирует игровую зависимость, нежели принесет пользу обучаемому и организации. Предназначение учебной игры... — перестать быть игрой. Высшее игровое достижение обучаемого должно из сферы условного перейти в область реального действия. Внутренний потенциал, способности обучаемого должны достичь в симуляционной деятельности такого уровня развития, чтобы успешно перенестись в повседневную деятельность. В итоге игра перестает существовать как таковая, как нечто условное и вымышленное, перерождается в практическую деятельность. В этом состоят, на наш взгляд, назначение и смысл имитационного обучения.

Мы полагаем, что создание бизнес-симуляций (как «очных», так и электронных) — дело штучное, эксклюзивное. К примеру, игра X, содержит обучающий компонент такой-то, развивающий эффект обеспечивается тем-то, воспитание ло-

яльности персонала подкреплено такими-то приемами. Формирование коммуникативной компетентности играющего подразумевает выработку такого-то отношение к своим убеждениям и ошибкам, разумную степень толерантности к ошибкам других участников игры и ее модератора и т.п. Иными словами, к отдельным элементам и этапам игры следует применять различные классификационные схемы в соответствии с запросами конкретной организации и/или особенностями той или иной профессии. Такой — дифференцированный — подход позволит выстраивать иерархию учебных задач и целей, планировать удельный вес каждой из них в учебном процессе, определять временные затраты, способы и средства достижения результата. Особенно важно это в условиях дистанционного обучения (ДО), где учащийся предоставлен самому себе. Кто может однозначно предсказать, что он видит, а тем более переживает, глядя в книгу, учебное письмо или в монитор компьютера?! /8/

Задание на лабораторную работу

- 1) Студентам необходимо разбиться на группы по 2-3 человека
- 2) Пользуясь открытыми источниками информации, следует найти и описать игровую технологию, а также постараться выявить примеры ее применения в компании любой сферы деятельности. Описание игровой технологии должно содержать:
 - цель и задачи;
 - последовательность действий и инструменты, методы игровой технологии;
 - на какие навыки персонала призвана воздействовать игра;
 - пример применения игры в компании (при невозможности найти пример, следует описать потенциальную возможность ее применения в компании любой сферы деятельности).

- 3) В выводе к лабораторной работе сформулируйте возможность применения игровой технологии в компаниях профиля вашей специализации (финансовая деятельность или логистика).

Лабораторная работа № 12

Выбор методов обучения персонала

Цель работы – приобретение знаний, умений и навыков обоснования и выбора метода обучения человеческих ресурсов организации, формирование представлений о преимуществах и недостатках методов обучения в конкретной ситуации.

Описание ситуации

Задачами проведения организационного 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, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 11, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач (оценить каждый ранговым методом):

1. Приобретение знаний;
2. Развитие способностей работника;
3. Изменение отношения.

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

- может ли этот метод подойти для каждой из трех задач?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании? /7/

Таблица 11

Использование методов обучения

Наименование метода обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношений
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Демонстрация приемов работы			
6. Метод усложняющихся заданий			
7. Специальный подбор заданий			
8. «Оставление на произвол судьбы»			
9. Работа под руководством			
10. Ситуационный анализ			
11. Моделирование ситуаций			
12. Советы молодых специалистов			
13. Обзор обратной связи			
14. Круглые столы			
15. Дискуссии			
16. Участие в спецпроектах			
17. Рабочие группы			
18. «Мозговая атака»			
19. Учебные фильмы			
20. Экспериментирование			
21. Стажировки			
22. Участие в конференциях			
23. Деловые игры			
24. Тренинги			
25. Дистанционное обучение			
26. Лекции			
27. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Лабораторная работа №13

Конфликты в организации

Цель работы – приобретение знаний и навыков управления конфликтами в организации.

Методические положения

Основу конфликтных ситуаций на предприятии составляет столкновение интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения. Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от определенных факторов...

Причины конфликтов. В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Существует многовариантная **типовология конфликта** в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликты могут быть:

- **по источникам и причинам возникновения:** объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;

- **по коммуникативной направленности:** горизонтальные, вертикальные, смешанные;

- **по составу конфликтующих сторон:** внутриличностные (между родственными симпатиями и

чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками — по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;

- *по функциональной значимости*: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;

- *по формам и степени столкновения*: открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности;

- *по масштабам и продолжительности*: общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;

- *по способам урегулирования*: антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

В самом общем виде конфликты, возникающие в организации, могут быть вызваны следующими тремя группами причин, обусловленных:

а) трудовым процессом;

б) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.;

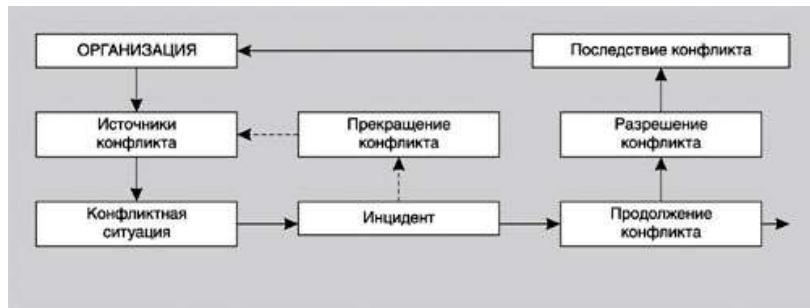
в) личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бес tactностью.

Конфликты, несмотря на свою специфику и разнообразие, развиваются по определенной схеме (*рисунок*) и имеют в целом общие стадии развития:

1) потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;

2) перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);

- 3) конфликтных действий;
- 4) снятия или разрешения конфликта.



Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную **структуру**. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают **цели**, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие **оппонентов**, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный **поворот** столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока присутствуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), то он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо

устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Задание на лабораторную работу:

- 1) Найдите и предложите тест на определение уровня конфликтности в организации / коллективе.
- 2) Предложите примеры внутриличностного, межличностного конфликтов в организации любой сферы деятельности, одновременно предложите методы преодоления конфликтных ситуаций.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Рабочей программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. подготовка к практическим занятиям
3. самоподготовка к итоговой проверке знаний;
4. выполнения домашних заданий.

2.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

2.2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

2.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций и практических занятий, а также выполнения лабораторных работ согласно балльно-рейтинговой системе.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые в течение семестра. Экзамен предполагает проведение итогового тестирования, решение задач и выполнение творческого зада-

ния, которое предполагает анализ конкретной ситуации, связанной с одной из проблем управления человеческими ресурсами.

2.4. Выполнение домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения; Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение двух домашних заданий:

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Методические указания по выполнению домашних заданий приведены в следующем разделе практикума.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ

Домашние задания сдаются на проверку преподавателю ранее установленного срока защиты. Предъявление домашнего задания в день защиты считается нарушением сроков выполнения и оценивается максимум 3 балла при условии соответствующего содержания и защиты.

Идентичные работы оцениваются 0 баллов и не подлежат переработке.

Домашние задания оформляются на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ.

Методические указания по выполнению домашнего задания 1

Домашнее задание № 1 предполагает:

1. разработку анкеты на замещение вакантной должности;
2. составление резюме.

Разработка анкеты

При составлении анкеты на замещение вакантной должности можно ориентироваться на 2 направления:

1) Вы выступаете в роли HR-менеджера конкретного предприятия (профиль предприятия студент выбирает самостоятельно) и Вам нужен специалист в какой-либо отдел (по выбору студента). Вам необходимо составить анкету на замещение вакантной должности (по выбору студента).

2) Вы анализируете уже готовую анкету на замещение конкретной вакантной должности конкретного предприятия на предмет того, насколько она соответствует предъявляемым к составлению анкет требованиям, и как с ее помощью можно принять решение о принятии на работу специалиста.

В любом случае при составлении или в процессе анализа анкеты студент должен ответить на следующие вопросы:

- каким образом анкета позволяет выявить необходимые качества претендента;

- каковы специфические требования к должности, как это отражено в анкете;
- вопросы какого свойства обычно используются при составлении анкеты на замещение вакантной должности; для выявления каких особенностей претендента;
- какие виды вопросов используются при составлении анкеты;
- каким образом те или иные вопросы отражают требования к будущей работе;
- если принимать решение о приеме претендента только по анкете, какие вопросы будут ключевыми;
- каким образом из анкеты выявить наиболее значимые характеристики должности и претендента, а также установить соответствие между ними;
- претендент с какими характеристиками (профессиональными знаниями и навыками и человеческими качествами) должен занимать должность;
- если анкета носит общий характер, в чем заключается ее смысл и какими вопросами ее необходимо дополнить для придания ей специфики должности и будущей работы;
- какие еще методы можно использовать при отборе претендента на вакантную должность; в чем сущность, особенности использования, преимущества и недостатки этих методов.

Задание считается выполненным, если приводится бланк анкеты и ее характеристика по указанным вопросам.

Составление резюме

Резюме – информация о себе, представляемая работополучателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем.

Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально

информационным, в нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм.

При составлении резюме студент может выбрать 2 направления: 1) предположить, что уже получил диплом об окончании вуза; 2) предположить, что в настоящий момент ищет работу или стремиться устроиться на работу в ближайшее время.

Примерная форма резюме приведена в табл. 12.

Таблица 12

Форма резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Критерии оценки домашнего задания № 1

1. оформление (соответствие требованиям нормоконтроля);
2. знание студентом основ использования анкетирования при приеме на работу и наличие грамотно составленного реюзме.
3. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем;
4. грамотное изложение материала в процессе защиты домашнего задания и ответы на вопросы преподавателя.

Примечание: в случае несоответствия работы одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

Методические указания по выполнению домашнего задания 2

Домашнее задание № 2 предполагает:

1. составление аннотации статьи по актуальной проблеме курса;
2. составление личного плана карьеры

Аннотация статьи

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об авторе и достоинствах работы. Аннотация состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема статьи, а во второй – перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить публикации, отражающие современные проблемы управления человеческими ресурсами, ориентируясь на содержание дисциплины. По одной из представленных тем дисциплины необходимо найти статью, рассматривающую современные

проблемы выбранного направления управления человеческими ресурсами и/или пути их решения. Статья может содержать описание опыта работы конкретного предприятия, проблемы конкретного предприятия, кадровой службы и пути их решения.

Для изучения и подбора материала необходимо воспользоваться такими периодическими изданиями (журналами), как «Управление персоналом», «Карьера», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди» и др., а также материалами, представленными на соответствующих сайтах в сети Интернет.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих общих рекомендаций:

- обоснование актуальности выбранной статьи;
- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;
- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
 - точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.
- объем аннотации 4-5 с., к аннотации необходимо приложить копию статьи;
- необходимо указать источник статьи.
- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода.

При написании аннотации следует использовать следующую модель, представленную в табл. 13.

Таблица 13

Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...; ➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...; ➤ Статья носит название... ➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для... ➤ Статья является актуальной, т.к. ...
2. Тема статьи, ее общая характеристика	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тема статьи... ➤ Статья посвящено вопросу (проблеме, исследованию)... ➤ Статья представляет собой анализ...
3. Проблема статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье рассматривается ... ➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ... ➤ В статье дается оценка... ➤ Главное внимание автора удалено...
4. Описание основного содержания статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Во введении дается определение... ➤ В начале статьи излагаются цели... ➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования... ➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы... ➤ В основной части статьи приводится аргументация... ➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...
5. Иллюстрация автором своих положений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор ссылается на данные... ➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...

Продолжение табл. 13

<p>6. Заключение, выводы автора</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор приходит к выводу, что... ➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)... ➤ Сущность вышеизложенного сводится к ... ➤ В заключении автор говорит о том, что...
<p>7. Выводы и оценка статьи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В итоге можно сказать... ➤ Таким образом, в статье нашли отражение ... ➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ... ➤ Основная ценность работы заключается в ... ➤ Достоинством работы является ... ➤ Существенным недостатком работы можно считать...
<p><u>ОБЯЗАТЕЛЬНО</u> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Я считаю, что ... ➤ На мой взгляд, ... ➤ По моему мнению, ...

Составление личного плана карьеры

Для составления личного жизненного плана карьеры необходимо ответить на вопросы по таким элементам, как работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние – человеческие отношения, психологическое состояние, семейная жизнь. Ответы на вопросы должны быть полными, развернутыми, отражать реальное или желаемое положение дел. Кроме того, учитывая ответы на вопросы, необходимо сформулировать цели карьеры, определить конкретные мероприятия по их достижению и время их реализации. При ответах на вопросы следует проявить внимательность и серьезность, поскольку это Ваша жизнь, и вопросы связаны с Вами будущим. Ваша определенность в указанных жизненных

направлениях поможет Вам сориентироваться и указать цели и мероприятия по их достижению.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли (поможет ли) моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я бы хотел выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации (какие стимулы для меня более важны)?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры в случае необходимости я могу применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязывают ли я другим свои мысли и мнения?

- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психологическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие негативные моменты (стрессоры) беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу (сферу деятельности)?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)?
- Уделяю ли я достаточно времени родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям (родственникам), имеющим свою семью?

2. Постановка личных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20___ г., самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факты или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Необходимо заполнить табл. 14. /7/

Таблица 14

Мероприятия по достижению целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического состояния		
3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений, увлечений		
3.5. В области моральной мотивации		

и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки домашнего задания 2:

1. соблюдение требований нормоконтроля
2. соответствие аннотации общим рекомендациям и предложенной модели аннотации
3. год опубликования статьи (текущий или предыдущий год обучения студента)
4. ответы на вопросы личного плана карьеры не должны быть однозначными «да/нет», должны включать пояснения
5. ответы на вопросы в личном плане карьеры должны быть максимально конкретны и соответствовать требованиям SMART.
6. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем; в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

Примечание: в случае несоответствия аннотации и личного плана карьеры одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

В качестве альтернативы приведенным домашним заданиям или для отработки пропусков или задолженностей может быть использовано домашнее задание №3.

***Методические указания по выполнению
домашнего задания 3***

Домашнее задание №3 предполагает выполнение 2 заданий:

1. изучение особенностей работы кадровых агентств
2. составление глоссария по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Изучение особенностей работы кадровых агентств

Целью выполнения данного задания является получение наиболее полного представления об особенностях работы кадровых агентств.

Для выполнения данного задания студенту необходимо воспользоваться периодическими изданиями и/или ресурсами сети Интернет и изучить работу кадрового агентства. При этом необходимо представить характеристику агентства, основные виды деятельности, сферу деятельности, формы работы, опыт работы, перечень предлагаемых услуг, стоимость оказываемых услуг, организации-партнеры, перспективы развития.

Составление глоссария

При составлении глоссария по темам курса необходимо обратить внимание на содержание дисциплины, которое приведено в первой части практикума. Следует иметь в виду, что в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» изучается 6 тем, при этом глоссарий по каждой теме должен включать не менее 10 терминов, раскрывающих содержание темы. В процессе подготовки глоссария студент должен использовать творческий подход. Каждый термин глоссария должен содержать ссылку на источник.

Задача домашнего задания № 3 предполагает владение основными понятиями дисциплины, приведенными в глоссарии и знание особенностей работы кадровых агентств.

6. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Методические рекомендации

В процессе анализа деловой ситуации студент должен стремиться сформулировать проблему, рассмотренную в ситуации, предложить альтернативы для решения проблемы, оценить их плюсы и минусы и обосновать выбор одной из альтернатив для решения проблемы. Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает точку зрения студента, которая должна быть грамотно обоснована. Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. характеристика главных героев: описание участников ситуации,
3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы (минимум два-три) каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения. Плюсы и минусы по каждой альтернативе можно представить в таблице.
4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.
5. необходимо указать, какие теоретические аспекты управления человеческими ресурсами затронуты в рассматриваемой ситуации.

Ситуация 1. Двойная игра

Полиграфическая фирма «Лидер» с самого начала имела шансы на успех. Опытный руководитель, за плечами которого более 20 лет работы с людьми, Василий Николаевич в выборе персона для своей новой компании был крайне разборчив. «Эффективная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от правильной расстановки сил. Высококвалифицированные работники - вот залог успеха!»

На должность менеджера Андрей подходил как никто другой «красный» диплом Московского полиграфического института, 5-летний опыт работы в издательстве, отменные рекомендации, в общем, отличная кандидатура.

Ситуация складывалась как нельзя лучше. В первые же месяцы существования «Лидера» на его продукцию было, на удивление, больше спроса, чем на продукцию конкурирующих и уже известных компаний. Причины успеха были очевидны: слаженная работа коллектива, оточенная программа руководителей. И главную роль, по мнению Василия Николаевича, играл Андрей. Он умело организует работу персонала, заключает самые выгодные для компании сделки, благодаря ему, «Лидер» процветает. Острый ум, быстрая реакция, деловитость, любознательность отличали Андрея. Он всегда был на шаг впереди своих коллег. Все шло именно так, как того хотел Василий Николаевич.

Однако кризис 2009 г. года не прошел бесследно и для «Лидера». Доходы компаний заметно уменьшились, пришлось пойти на сокращение штатов; в поисках более прибыльного места некоторые работники уходили сами. Ситуация накалялась. Масла в огонь полил Андрей: в свете последних событий он решительно настаивал на повышении жалованья. Василий Николаевич не торопился с ответом. Обладая определенного рода связями, ему не составило труда узнать, что его лучший сотрудник, его золотая жила, менеджер, работает только у него: Андрей неофициально ведет дела компании «Крылья», Василий Николаевич был в ярости. Первой мыслью было немедленно уволить «ловкача». Но, постыдившись, он находит более ра-

циональное решение проблемы. «Мы не можем потерять столь ценного для нас сотрудника. Ему «Лидер» обязан тем, что не разорился в период кризиса, а остался на плаву. Второго такого менеджера не найти. Несомненно, незаменимых людей нет, но на поиск нового специалиста понадобятся время и дополнительные финансовые затраты. А это не представляется возможным в настоящее время. Кроме того, сложившаяся ситуация никак не повлияла на качество работы Андрея в «Лидере».

Как и прежде, он добросовестно выполнял все, что от него требовалось, пытался вернуть фирме прежнюю финансовую мощь. И все это еще раз убеждало в высокой квалификации Андрея. Приняв решение, Василий Николаевич оставляет шустрого менеджера в компании при условии, что тот прекратит двойную игру, а также прибавляет ему жалованье. Осознав свою незаменимость и необходимость для «Лидера», через несколько месяцев Андрей снова требует повышения зарплаты. На сей раз он уже открыто заявляет, что в противном случае ему придется покинуть фирму и уйти к конкурентам... Такого исхода опытный руководитель не ожидал. Подошло время отпуска, и Андрей спокойно уходит на заслуженный отдых. Тем временем Василий Николаевич наводит справки об Андрее, и выясняется, что тот вовсе не прекращал сотрудничать с «Крыльями». Более того, хотел перейти в эту компанию на постоянную, официально занимаемую должность. Но по вполне объективным причинам Андрею было в этом отказано: «Какой наглец! Пытается успеть за двумя зайцами! Как предусмотрительно! На случай, если что-то сорвется с «Крыльями», Андрей спокойно может вернуться к нам!», — ответили ему.

Но необходимо принимать решение. У Василия Николаевича было время подумать: его «лучший работник» отдыхает после наряженного трудового года на горно-лыжном курорте, совершенно не догадываясь, что начальнику все известно о проделанной им работе.

Ситуация 2. Молодой руководитель

После окончания МГУП Светлана вскоре устроилась на работу в престижную фирму ООО «Форма-Полиграф» в отдел маркетинга. Ее старшая сестра Ирина работала в этом отделе уже в течение 5 лет; по ее рекомендации Светлану и взяли на работу. Кроме Светы с Ирой в отделе работали еще 4 человека. Геннадий Петрович — самый старший сотрудник компании; всю жизнь проработал в сфере полиграфии и стоял у истоков создания фирмы. Это был пожилой человек 55 лет, по своей природе консерватор, не любивший нововведений и инноваций в работе, с большим трудом к ним привыкающий, однако очень деятельный и опытный. Все в компании уважали Геннадия Петровича, прислушивались к его мнению, тем более что он был близким другом директора, и тот зачастую советовался с ним при принятии важных для компании решений.

Роман – мужчина 35 лет, также работавший в фирме с самого ее открытия, - немногословный, замкнутый человек; он с трудом сходился с людьми, не очень любил общаться с клиентами, однако был незаменим как аналитик, что очень важно в сфере маркетинга.

Ольга - красивая молодая женщина; все в компании ее любили, сочувствовали, поскольку совсем недавно Оля осталась без мужа с двумя маленькими детьми. Она была прекрасным специалистом, однако личные проблемы отнимали у нее слишком много времени и не давали лицом отдаваться работе. Все сотрудники с пониманием относились трудностям Ольги и помогали ей, чем могли, часто делая за нее работу Влад — молодой человек, амбициозный и целеустремленный духа компании; трудно было представить себе коллектив без его шуток и юмора. У Влада много друзей-бизнесменов. И благодаря ему, у компании появилось много клиентов, однако неусидчивость, поверхностность и вспыльчивость Влада мешали ему в работе.

Все сотрудники очень тепло приняли Светлану; каждый считал своим долгом помочь ей преодолеть неизбежные в начале работы трудности, никто не отказывал в помощи, сове-

те и поддержке. Света-лидер по натуре — все схватывала на лету. Ей нравилась ее работа, и она целиком отдавалась любимому делу. Вскоре она стала равноправным членом коллектива, а уже через год — незаменимым сотрудником отдела. Ди-рекция компании заметила Свету, многие ее предложения пошли на пользу всей фирме и принесли прибыль. В это же время у нее закрутился бурный роман с Владом. Молодые люди понравились друг другу с первого взгляда, и дело, по-видимому, шло к свадьбе. Спустя два года после поступления Светы на работу внезапно уволился начальник отдела, и все с тревогой ждали перемен в жизни коллектива, гадая, кто же будет новым начальником. Однако назначение на эту должность Светланы было для всех, впрочем, как и для самой Светы, полной неожиданностью. По-разному отнеслись сотрудники к тому, что молодая девушка, недавно и понятия не имевшая о специфике и тонкостях работы отдела, будет руководить ими. Геннадий Петрович тепло поздравил Свету, к которой относился, как к дочери, однако никак не мог привыкнуть воспринимать как начальницу ту, которая совсем недавно делала для него черновую работу. По-прежнему продолжал журить ее, давать советы и называть Светочкой. Ольга также была рада Светиному повышению. Светлану она считала своей подругой и, попросив понять ее как женщина женщину, в первый день отпросилась пораньше уйти с работы на родительское собра-ние к младшему сыну. Ирина отнеслась к повышению Светы без особого энтузиазма.

Ей не очень понравилось, что ее младшая сестра, которую она недавно просила устроить ее на работу, теперь будет руководить ею. Она была довольно посредственным работником, тем не менее, испытывала чувство обиды и зависти от того, что уже 7 лет занимает одну и ту же должность, а Света так быстро делает карьеру так быстро.

С неприязнью отнесся к новому назначению Светы Роман. Он — самый опытный после Геннадия Петровича со-трудником отдела — по праву считал себя основным претен-дентом на эту должность. Роман был обижен и считал, что с

ним поступили несправедливо. Он всячески пытался задеть Свету, выискивая ошибки в ее работе, выставлял их напоказ.

Полной неожиданностью для Светы стало отношение к ее назначению Влада. Ему явно не понравилось, что его будущая жена теперь будет руководить им и займет в компании пост выше его собственного, соответственно будет получать более высокую зарплату. Их отношения резко ухудшились и явно шли к разрыву. Однако Света продолжала любить Влада и делала все, чтобы смягчить ситуацию.

Однажды Светлану вызвал директор компании и поделился с ней своими соображениями по поводу кадровых перестановок. Он считал, что в целях сокращения издержек необходимо сократить штат компании. И, в частности, Светин отдел должен быть сокращен на одного человека. Однако поскольку он предпочитал не вмешиваться в дела отдела, предложил Свете право решать самой, кого из членов коллектива придется уволить исходя из того, кто из сотрудников приносит фирме большую пользу и с кем Светлане легче работать. Света Растерялась: с одной стороны, ей пришлось бы поступиться своими "привязанностями и симпатиями в интересах компании, а с другой — она не была уверена, что сможет сработать с людьми, которые, несомненно, прекрасные специалисты, но не желают воспринимать ее как руководителя, и с которыми у нее наверняка возникнет из-за этого множество проблем.

Ситуация 3. Интриганка

ООО «Зенит-Канцелярия» существовало уже 2 года. Его генеральный директор, Мухин Дмитрий Валерьевич, начал свое дело буквально с нуля. Заложив все свое имущество, он взял ссуду в банке снял небольшое полуподвальное помещение, обставив его только самым необходимым. Однако удача сопутствовала ему — и фирма постепенно встала на ноги, расширилась. ООО «Зенит-Канцелярия» занималось продажей разнообразных канцелярских принадлежностей. Директор почти все свое время отдавал своему детищу. Штат набирал все-

гда лично, стараясь принимать на работу людей исполнительных, инициативных, трудолюбивых — каким был сам.

Наталья Николаевна появилась в фирме в ноябре. Дмитрий Валерьевич сразу принял ее на работу — шестым чувством он угадал, что эта хрупкая, миловидная женщина будет ответственно выполнять свои обязанности, будет дорожить своей работой и именем фирмы.

Наталье Николаевне было 36 лет, когда муж ушел к другой женщине, оставив ее одну с двумя уже вполне взрослыми детьми: уже 4 года она нигде не работала — занималась домом. Уход мужа стал не только моральным ударом, но и «экономическим». Раньше она работала продавцом в универмаге, поэтому решила искать работу в этом же направлении. Но случайно в газете она наткнулась на объявление: «Зенит-Канцелярия» объявляет о наборе менеджеров, желательно опытом работы. Наталья Николаевна решила рискнуть. Риск оправдался — она получила должность менеджера в отделе сбыта, развиваю новое направление деятельности фирмы. Вместе с ней в отделе работали еще 2 менеджера. День за днем она осваивала новый для нее вид деятельности.

Ей везло — она умело находила подход к клиентам. Ее покупатели делали крупные заказы и никогда не подводили с оплатой. Но вот отношения с другими двумя менеджерами со временем становились более холодными. Дмитрий Валерьевич воспринимал это не как конкуренцию (да и с чего; ведь никого особенно не выделял), а столкновение характеров. В итоге такой натянутой, очень сложной психологической атмосферы Наталья Николаевна осталась в отделе одна. Наталья Николаевна тянула теперь всю работу сама. Она попросила Дмитрия Валерьевича не расширять отдел, так как, по ее мнению, она вполне могла справиться сама. Дмитрий Валерьевич на тот момент согласился с ней, поскольку был «не сезон», да и совсем другие, гораздо более важные дела волновали его. Наталья Николаевна, действительно,правлялась одна. Она никогда не сидела на месте — постоянно искала новые заказы. Но по мере того, как фирма расширялась, начался «сезон» — по-

требовался дополнительный набор менеджеров в отдел сбыта. Наталья Николаевна, поняв, что не в силах противостоять этому, сдалась. Она с радостью согласилась помочь Дмитрию Валерьевичу в отборе претендентов на вакантные должности. В итоге отбора в отделе появились еще 3 менеджера: Юля (22 года), Вадим (24 года) и Марина Сергеевна (41 год).

У Юли не было опыта работы с такого рода продукцией, поэтому она жадно впитывала всю информацию, касавшуюся ее новой работы.

Наталья Николаевна старалась дать понять новеньkim, что они набраны исключительно в помощь ей. Однако она даже не была начальником отдела — им был Игорь Николаевич — он управлял отделами сбыта и основного направления фирмы.

У Вадима был небольшой опыт работы в этой области, поэтому в обход Натальи Николаевны он стал осваивать рынок и приводить своих клиентов.

Марина Сергеевна пришла в фирму со своими заказчиками. С продукцией она работала уже 7 лет; ей не составляло труда вписаться в деятельность фирмы. В первую же неделю Дмитрий Валерьевич оценил результаты ее труда — было сделано 4 пробных заказа.

Итак, отдел функционировал в новом составе. Для Натальи Николаевны настали ««тяжелые» времена. Все лавры, ранее достававшиеся ей, теперь приходилось делить с другими. Благосклонность «шефа» теперь была обращена не только на нее, а она так дорожил... Она помнила то страшное время после ухода мужа, когда ей казалось, что жизнь закончена, но словно спасательный круг появились работа и доброжелательный начальник, так помогавший ей. Но Наталья Николаевна не подавала вида, что она недовольна таким «раздутым», по ее мнению, штатом. Внешне она всегда была приветлива, доброжелательна и внимательна, но только тогда, когда дело не касалось работы. Ни Вадим, ни Юля, ни Марина Сергеевна никогда не услышали от нее ни одного делового совета, ни одного исчерпывающего ответа Наталья Николаевна никогда не

делилась с ними новой информацией, узнаваемой ею неофициально, а только той, что директор или начальник отделов передавали для всех. Юля, Вадим и Марина Сергеевна получали информацию по частям и часто позже, чем это необходимо. Но благодаря их усердной работе они делали успехи и поддерживали друг друга. С остальным коллективом отношения складывались удачно, Ректор ценил и уважал их, хотя стараниями Натальи Николаевны многие их заслуги оставались незамеченными. Когда Наталья Николаевна поняла, что «новенькие» прочно и успешно обосновались в «ее» отеле, она впала в панику... И тогда началась «борьба».

Для начала Наталья Николаевна решила вывести из игры Юлю как самую неопытную. Она постоянно делала ей замечания, давала самые мелкие поручения, на выполнение которых, однако, требовалось много времени, отзывалась о ней перед Дмитрием Валерьевичем как о человеке не очень исполнительном, нерасторопном, не забывая, однако, добавить, что она-то уж, Наталья Николаевна, постарается сделать из Юли «человека».

С Вадимом она выбрала другую тактику. В жизни Вадима намечалось торжественное событие — свадьба. После работы и в выходные дни он метался по салонам, магазинам, искал место для торжества и т.п. Наталья Николаевна частенько стала предлагать ему отлучиться на время работы на часок-другой, она его «прикроет». Сначала Вадим отказывался, но потом он подумал, что ничего страшного не случится, если он, переговорив с очередным клиентом, заедет неподалеку в пару мест. И он согласился на предложение Натальи Николаевны.

Наталья Николаевна через некоторое время передала Дмитрию Валерьевичу, что Вадим мало времени уделяет работе и в рабочее время занимается личными проблемами. Но все это было сказано с таким подтекстом, что нечего страшного, она поможет Вадиму и будет выполнять часть его работы «с радостью».

С Мариной Сергеевной ей было не справится. Она старше, опытнее и умнее. Собрав Юлю и Вадима, Марина Сергеевна

открыла им глаза на истинное положение дел. Было решено поговорить на эту тему с Натальей Николаевной. Но переговоры завершились ее уверениями в своих чистых намерениях, бескорыстии и абсолютной непричастности к их «выдумкам». Тогда все трое единодушно приняли решение поговорить с Дмитрием Валерьевичем. Разговор оказался долгим и напряженным...

Поздним вечером Дмитрий Валерьевич, возвращаясь домой, все думал и думал об этой ситуации и не мог принять единственно верное в данных обстоятельствах решение.

Ситуация 4. Путевка в жизнь

Владимир Сергеевич владеет туристическим агентством, которое создал несколько лет назад. За это время он добился признания клиентов, уважения конкурентов, создал коллектив, отвечающий его требованиям. Любимое дело приносит ему стабильный доход, поэтому его семья может многое себе позволить. В частности, Владимир Сергеевич, будучи патриотом, все же хочет обменять родные березки на оливковые деревья. Иными словами, Владимир Сергеевич хочет уехать семьей в Грецию. Давняя мечта о собственном доме на родине Гомера близка к осуществлению.¹

Сын Владимира Сергеевича, недавно получивший высшее образование, оказался на редкость самостоятельным и хочет сам зарабатывать на жизнь, хотя отец никогда не отказывал ему в денежных средствах. Это ничуть не расстраивает Владимира Сергеевича. В случае отъезда необходим человек, который заменит его на руководящей должности, и он хочет видеть на этом месте своего сына. Тем более что тот пока никак не может найти работу по своей специальности логиста, то есть специалиста по движению товара от фирмы-производителя до фирмы-продавца. Одна из причин, как и во многих других случаях, отсутствие опыта. Молодой человек не раз на деле доказывал своим родителям, что умеет добиваться поставленных целей, и ему необходимо только найти «отправную точку». Владимир Сергеевич, доверяя сыну и зная его от-

ветственность, осознает, что и должность руководителя требует определенных навыков. Он понимает, что первое время его агентство под руководством сына, скорее всего, даже ослабит позиции в туристическом бизнесе. Это рискованный шаг для предпринимателя, но нынешний директор готов дать своему сыну шанс. Однако и тут есть альтернатива: деловой партнер Владимира Сергеевича просит помочь в трудоустройстве человеку, который как раз имеет опыт работы на руководящей должности. Данный человек имеет хорошие профессиональные характеристики, работал в нескольких солидных компаниях. Настораживает только причина ухода: последняя компания, в которой он работал, потеряла нескольких постоянных клиентов. Вина его не была доказана, директор не собирался его увольнять, но сотрудник ушел по собственному желанию. Помощь в данном случае — еще один шаг к укреплению партнерских отношений, важность которых Владимир Сергеевич не мог недооценивать. Стремление помочь близкому человеку и бизнес диктуют каждый свои условия. Необходимо взвесить все «за» и «Против» и принять решение.

Ситуация 5. Стress

Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание — больше никогда не видеть своих подчиненных. Сергей серьезно обдумывает идею уволить всех, включая, шофера. Он работает в компании почти три года. Компания занимается оптовой продажей продуктов питания и процветает. Объем продаж растет.

Сейчас Сергей возглавляет таможенный отдел, который развивается вместе с компанией, а значит, очень быстро. Еще год назад, когда в отделе было семь человек, у Сергея не было серьезны проблем. Сегодня в отделе пятнадцать человек; каждый из них занимается самостоятельным направлением работы и решает все вопрос, непосредственно с начальником отдела. В кабинете у Сергея три телефона, и они звонят постоянно. Иногда он умудряется говорить по двум телефонам одновременно. Двери его кабинета не закрываются. Подчиненные об-

суждают с ним мельчайшие детали любого задания. Они задают множество вопросов, ответы на которые, по мнению Сергея, очевидны. Например, неделю назад Сергей поручил одному из работников выяснить, почему им приходят огромные счета за междугородние переговоры со страной, с которой у компании нет деловых) отношений. И вот сегодня этот работник пришел узнать у начальника; как ему это сделать. Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает Сергея. Зарплата у всех в отделе достаточно высокая. Ни! кто не жалуется. А думать о производственных проблемах, проявляя! самостоятельность подчиненные не хотят. А ведь он и наказывая! подчиненных редко, и только если они отступают от определенной линии. Обычно старается, давая задания, определить основные направления действий. Сергей знает, что пользуется авторитетом у подчиненных. Они часто говорят коллегам из соседних отделов, что если так сказал Сергей Степанович, то по-другому и быть не может.

Итак, его единственная проблема в том, что он не может остановить поток оперативных проблем. Один раз Сергей уже пытался переключиться на стратегические вопросы и пробовал справиться со сложившейся ситуацией жесткой процедурой посещения своего кабинета. Но эта затея провалилась. Времени у Сергея не хватает на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела.

Руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, требующая немедленных решений.

Ситуация 6. Выбор

Аня и Ксюша были совершенно разными, и жизни их складывались по-разному. Ксюша рано вышла замуж за очень успешного и обеспеченного человека, который помогал ей продвинутся по карьерной лестнице вверх. Аня всего добилась в жизни сама. Обе они были приглашены на новый проект, которым занимался крупный рекламный холдинг. Ксюше предложили должность генерального директора, Ане — должность коммерческого директора. Девушки принялись за проект и

стали успешно «поднимать», они отлично понимали друг друга, создали сплоченный, отлично работающий коллектив. Дела шли в гору. Обе были очень хорошими профессионалами и в их голове рождались все новые и новые идеи. Бизнес успешно развивался, принося высокий доход. На одном из рабочих совещаний принято решение открыть еще одну дочернюю фирму и заняться этим предложили Ксюше и Ане. Девушки сохранили свои должности, но теперь работали уже не за зарплату, а имели долевое участие в прибыли. Но когда были подготовлены все документы, Ксюша и Аня с удивлением обнаружили, что там прописан намного меньший процент, чем обещан. Они оказались перед выбором, принимать предложение на этих условиях или нет.

Они давно думали начать собственное дело и быть сами себе хозяйствами. У них богатый потенциал, высокая трудоспособность, да и муж Ксюши готов предоставить им начальный капитал. Но риск очень велик; на кону стояли не только очень большие деньги, которые они могли потерять, но и их дальнейшая карьера.

Нужно было решать: уходить и начинать все с нуля или соглашаться на предложенные условия.

Ситуация 7. Протеже

После окончания университета Елена устроилась в некоммерческую организацию, создающую программы активного отдыха для взрослых и детей, на должность менеджера по работе с клиентами. Дела пошли как нельзя лучше: коллеги Елену полюбили; она очень ответственный, надежный сотрудник, четко знает свои обязанности и добросовестно их выполняет. Елена успешно работала под руководством своей непосредственной начальницы Галины Владимировны, испытывала огромный интерес к работе, стремилась как можно больше узнать о тонкостях своей профессии и стать настоящим мастером своего дела, нередко проявляла инициативу на семинарах и собраниях, выполняла сверхплановую работу. Со временем компания стала активно развиваться, возникла необходимость

в расширении кадров сервис-центра. В частности, требовался сотрудник в помощь Елене. Галина Владимировна, дабы облегчить себе жизнь и ускорить процесс подбора сотрудника, взяла на работу свою родственницу Викторию - образованную девушку, но очень невнимательную, медлительную и неответственную. Она очень хотела остаться на этом рабочем месте "старалась качественно выполнять возложенные на нее задачи. Но Елене приходилось очень тяжело с Викторией. Елена вынуждена была тщательно объяснять ей элементарные вещи, а после проверять и контролировать проделанную работу. Новая сотрудница допускала множество ошибок в текущей работе. Елена зачастую предпочитал выполнить что-либо за Викторию самостоятельно вместо того, чтоб,, потратить уйму времени на разъяснения и контроль. Клиентов тоже раздражала медлительность и несобранность Виктории; обычная процедура оформления на программу занимала порой целый час. Виктория не могла или не хотела самообразовываться и развиваться, тем самым принося массу неудобств Елене. Елена в свою очередь неоднократно обращалась с этой проблемой к Галине Владимировне. Но все было безрезультатно, так как начальница чувствовала ответственность за свою протеже и не могла лишить ее работы. /6/

7. ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Управление персоналом – это:

- а) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом;
- б) деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей;
- в) непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов;
- г) самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема персонала и управления им; решение вопросов, связанных с обучением и повышением их квалификации;
- д) комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации);
- е) верны все предыдущие ответы.

Поясните свой ответ.

2. Верно ли, что при технократическом подходе управленческие решения подчинены интересам производства; управление кадрами как бы поглощается процессом управления производ-

ством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда?

а) да; б) нет.

3. Верно ли, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами являются синонимами:

а) да, б) нет.

4. Глобальная цель управления персоналом состоит в ... (указать).

5. Верно ли, что главная цель управления персоналом достигается через обучение персонала, стабилизацию и развитие кадрового потенциала?

а) да, б) нет.

6. Наиболее актуальными задачами управления человеческими ресурсами являются....

7. Осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей составляет содержание:

а) философии управления персоналом,

б) концепции управления персоналом,

в) системы управления персоналом.

8. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации составляет содержание:

а) философии управления персоналом,

б) концепции управления персоналом,

в) системы управления персоналом.

9. Какая из подсистем системы управления персоналом осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями:

- а) подсистема линейного руководства,
- б) функциональная подсистема?

10. К методам управления персоналом относятся:

- а) административные,
- б) экономические,
- в) социально-психологические,
- г) верны все предыдущие ответы,
- д) нет правильного ответа.

11. Согласно какой теории управления персоналом, труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения; то, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают; индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного:

- а) классические теории,
- б) теории человеческих отношений,
- в) теории человеческих ресурсов.

12. Согласно какой теории управления персоналом, главная задача руководителя - сделать так, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя полезным и нужным; информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации; представлять подчиненными полную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций:

- а) классические теории,
- б) теории человеческих отношений,
- в) теории человеческих ресурсов.

13. Практическое применение какой теории управления персоналом в результате обеспечивает расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства:

- а) классические теории,
- б) теории человеческих отношений,
- в) теории человеческих ресурсов.

14. Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом, называется:

- а) кадровой политикой,
- б) кадровой стратегией,
- в) кадровым планированием,

15. В случае, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, принимает на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, имеет место:

- а) активная кадровая политика,
- б) пассивная кадровая политика,
- в) открытая кадровая политика,
- г) закрытая кадровая политика.

16. Планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку и провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации, составляют основу

- а) кадровой стратегии,
- б) кадровой политики,
- в) кадрового планирования.

17. Целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, называется:

- а) кадровой политикой,
- б) кадровой стратегией,
- в) кадровым планированием.

18. Детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, структурное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, является:

- а) оперативным планом кадровой работы,
- б) стратегическим планом кадровой работы,
- в) тактическим планом кадровой работы.

19. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией; комплекс организационных мероприятий, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу, называется

- а) набором кадров,
- б) наемом кадров;
- в) лизингом персонала,
- г) маркетингом персонала,
- д) деловой оценкой:
- е) отбором персонала.

20. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места называется:

- а) набором кадров,
- б) наемом кадров;
- в) лизингом персонала,
- г) маркетингом персонала,
- д) деловой оценкой:
- е) отбором персонала.

21. Описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку, называется ...(укажите термин)

22. Верно ли, что элементами подбора и расстановки кадров являются планирование карьеры, обеспечение достойных условий труда и планомерное движение кадров?
- а) да. б) нет.
23. Аттестация персонала используется при:
- а) оценке кандидатов на вакантную должность (при отборе персонала),
- б) текущей оценке персонала с целью определения соответствия занимаемой должности или продвижения.
24. Установите порядок проведения аттестации:
- а) непосредственная аттестация,
- б) подготовительный этап,
- в) принятие решения,
- г) оценка работника и его трудовой деятельности.
25. Усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе называется:
- а) профориентацией,
- б) профадаптацией.
- в) социализацией.
26. Система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям, называется:
- а) профориентацией,
- б) социализацией.
- в) профотбором.
27. Верно ли, что производственная адаптация включает психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию?
- а) да, б) нет.
28. Когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы

взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), имеет место:

- а) пассивная адаптация,
- б) активная адаптация.

29. Видами обучения являются:

- а) подготовка кадров,
- б) повышение квалификации,
- в) переподготовка кадров,
- г) верны все предыдущие ответы.

30. Усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны, является целью:

- а) сохраняющего обучения.
- б) инновационного обучения,
- в) непрерывного обучения.

31. Развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности, составляет основу концепции:

- а) специализированного обучения.
- б) многопрофильного обучения,
- в) обучения, ориентированного на личность.

32. Подход, согласно которому имеется возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта, называется:

- а) экспертным,
- б) процессуальным.

33. Какой стиль должен использовать наставник в том случае, когда специалист только что пришел в организацию:

- а) поддерживающий,
- б) директивный,
- в) поддерживающий демократический,
- г) «взаимодействие на равных».

34. К какому типу профессиональной деятельности относится HR-менеджер:

- а) человек – техника,
- б) человек – художественный образ,
- в) человек – знак,
- г) человек – человек,
- д) человек – природа.

35. Продвижение работника в организационной иерархии или последовательная смена занятий в течение жизни, что составляет ее внешнюю, объективную сторону, а также восприятие человеком этих этапов, образующее внутреннюю, субъективную сторону, называется:

- а) аттестацией персонала,
- б) адаптацией персонала,
- в) деловой оценкой,
- г) деловой карьерой,
- д) коучингом.

36. Карьера, осуществляемая в пределах одного уровня иерархии, называется:

- а) динамической,
- б) статичной,
- в) вертикальной,
- г) горизонтальной,
- д) ступенчатой.

37. Определите порядок этапов карьеры:

- а) продвижение,
- б) становление,
- в) предварительный этап,
- г) пенсионный,
- д) завершение.

38. Процесс, способствующий реализации обучения и развития и повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося называется:

- а) наставничеством,
- б) коучингом,
- в) тимбилдингом,

- д) хедхантингом,
- е) рекрутингом.

39. Являются ли понятия наставничества и коучинга синонимами:

- а) да, б) нет.

40. Определите последовательность осуществления этапов коучинга:

- а) планирование системы ответственности,
- б) реализация плана с использованием стилей, техник навыков,
- в) анализ ситуации и сбор необходимой информации,
- г) оценка результативности.

41. Верно ли, что методика GROW включает определение целей, реальности и варианты действий.

- а) да, б) нет.

42. Характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности (совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения) определяют:

- а) образование персонала,
- б) компетенции персонала,
- в) грамотность персонала.

43. Положение согласно которому, затраты на обучение и развитие персонала рассматриваются как прибыльные капиталовложения, характеризует:

- а) концепцию управления персоналом,
- б) менеджмент трудовых ресурсов,
- в) теорию человеческого капитала,
- г) теорию управления человеческими ресурсами,
- д) теорию управления человеком.

44. Основными задачами HR- менеджера являются ... (перечислить).

45. Эмоциональная привязанность сотрудника к организации определяется как:

- А. организационная приверженность,
- Б. лояльность
- В. идентификация

Г. вовлеченность.

46. Положения, согласно которым, издержки на образование, обучение и здравоохранение могут быть представлены в виде инвестиций в будущие способности индивидов, которые могут приносить доход, составляют основу:

- А. теории человеческих ресурсов
- Б. теории человеческого капитала
- В. теории организационного капитала
- Г. теории качества трудовой жизни.

47. Верно ли, что концепция управления человеческими ресурсами рассматривает сотрудников организации как источник конкурентного преимущества организации в процессе реализации стратегии:

- А. да, Б. нет.

48. Какая модель предполагает учет интересов стейкхолдеров в процессе выработки и реализации политики управления человеческими ресурсами:

- А. модель соответствия
- Б. Гарвардская модель
- В. «жесткий подход»
- Г. «гибкий подход».

49. Элементами организационной приверженности являются:

- А. лояльность
- Б. идентификация
- В. вовлеченность.
- Г. верны все предыдущие ответы
- Д. верно А и Б.

50. Определите последовательность возникновения концепций в области управления человеческих ресурсов:

- А. управление человеком
- Б. управление персоналом.
- В. управление человеческими ресурсами
- Г. использование трудовых ресурсов.

51. Согласно какому подходу к управлению человеческими ресурсами, персонал – это стратегически важный ресурс,

управление которым основано на количественном аспекте и получении добавочной стоимости:

- А. «жесткому подходу»
- Б. «гибкому подходу»
- В. модели соответствия
- Г. Гарвардской модели?

52. Элементами интеллектуального капитала организации являются:

- А. человеческий капитал
- Б. социальный капитал
- В. организационный капитал
- Г. верно А и Б.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направлено на получение знаний и общих представлений о работе HR-менеджеров в современных условиях, о разнообразии работы, связанной с решением проблем управления человеческими ресурсами, включая набор, отбор, оценку, адаптацию, мотивацию, продвижение и обучение.

Кроме того, дисциплина ориентирована на развитие умений и навыков студентов в части работы с литературой, публичных выступлений, ответов на вопросы, оценки личных качеств, работы в команде, принятия решений и обсуждения проблемных вопросов и ситуаций, посвященных управлению человеческими ресурсами.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является одним из основных этапов в формировании высококвалифицированных кадров, которые необходимы предприятиям и организациям в условиях новой экономики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление производственным персоналом [Текст]: учеб. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. - Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2007. - 212 с.
2. Иванова, С. Оценка персонала [Текст] / С. Иванова // Справочник по управлению персоналом, 2007. - № 12.
3. Портал управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : Режим доступа: World Wide Web. URL : <http://www.hr-portal.ru>
4. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учеб.для студентов вузов / В.П. Пугачев. - М. : Аспект Пресс, 2003. - 285с. - С. 212-216.
5. Семенихина, Е. Имидж компании как работодателя [Текст] / Е. Семенихина // Бизнес-портал E-xecutive.ru [Электронный ресурс] : Режим доступа: World Wide Web. URL : <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1307089/>
6. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. д.э.н., проф. А.Я Кибанова, к.э.н., проф. Л.В. Ивановской. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 352 с.
7. Управление персоналом организации [Текст]: практикум / Под ред. д.э.н., проф. А.Я Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 365 с.
8. Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А. Урбанович. – Минск: «Харвест», 2005. - с. 276-277, 282-285.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА	5
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	8
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ	61
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	105
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ	107
6. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА	119
7. ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	133
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	144
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	145

Учебное издание

Логунова Ирина Валериевна
Рыбкина Ольга Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
ПРАКТИКУМ

В авторской редакции
Подписано к изданию 21.05.2014

Объем данных 828 Кб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14