

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

для студентов направления подготовки

27.03.01 Стандартизация и метрология

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение
Практическое занятие № 1. Человеческие ресурсы как объект управления
Практическое занятие № 2 Отбор и найм персонала
Практическое занятие № 3. Адаптация персонала
Практическое занятие № 4. Коммуникации в организации
Практическое занятие № 5. Мотивация персонала
Практическое занятие № 6. Управленческие конфликты
Практическое занятие № 7. Расторжение трудовых отношений
Практическое занятие № 8. Управление деловой карьерой
Практическое занятие № 9. Управление персоналом в эпоху глобализации

Методические указания к практической работе разработаны в соответствии с программой дисциплины «Управление персоналом» и предназначены для студентов направления подготовки 27.03.01 Стандартизация и метрология.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Человеческие ресурсы как объект управления

Теоретическая часть

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления.

Управление персоналом признается одной из важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Задания

Задание 1. Проведите сравнительную характеристику современных подходов к управлению в различных странах. Дополните характеристику японского и американского подходов к управлению персоналом (табл. 1.1). Составьте сравнительную характеристику процесса управления персоналом в СССР и в современной России.

Таблица 1 – Сравнение критериев организации работы

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход	Российский подход
Основа организации			
Отношения к работе			
Конкуренция			
Гарантии для работника			
Принятие решений			
Делегирование власти			
Отношения с подчиненными			
Метод найма			
Оплата труда			

Вопросы к практическому занятию:

1. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.
2. Объясните, в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?
3. Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице.
4. Проведите сравнение двух вариантов: в условиях СССР и в настоящее время.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Отбор и найм персонала

Теоретическая часть

Традиционно в основе процесса организации труда лежит подготовка должностной инструкции, т. е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять функции. Многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Ситуации

Ситуация 1. «Если бы я был директором»

Компания «А» – крупный немецкий производитель бумаги и картона. Основное производство сосредоточено в Германии и Англии. Компания «А» является одним из самых известных производителей в Европе в данной области.

С 2005 г. компания открыла представительство в России. Основная цель офиса заключалась в осуществлении продаж в Северо-Западном регионе России. Продукция компании бесспорно выигрывала в сравнении с российской. К концу 2006 г. в представительстве работали 75 человек. Финансовый отдел состоял из трех человек – финансового контролера и двух бухгалтеров.

В 2006 г. торговый оборот компании вырос в 5 раз. Этот факт, а также прогнозы роста спроса на продукцию на российском рынке подтолкнули компанию к решению о приобретении контрольного пакета акций одной из крупнейших российских бумажных фабрик «Б». Такое решение было также вызвано благоприятным инвестиционным климатом.

Для достижения высокого качества продукции фабрики компания «А» запланировала глобальные замены в руководстве фабрики АБ или обучение существующего руководства. Решения относительно замены или обучения принимались на уровне отдела персонала головного офиса компании «А».

Здесь следует прояснить ситуацию, возникшую к этому моменту в финансовом отделе компании. Первоначально было решено, что финансовый контролер представительства возьмет на себя дополнительные обязанности финансового отдела фабрики.

Однако для достижения максимальной эффективности в работе с персоналом финансового отдела компания требовала от менеджера отдела не только глубоких знаний в области финансового отчета, анализа финансовой информации и управления финансами, но и умения и наличия опыта работы с людьми.

Руководителем финансового отдела на фабрике была женщина, главный бухгалтер, негибкий и в целом недалекий человек. Разумеется, она отлично разбиралась в таких вопросах, как российское налогообложение, но, к сожалению, ровным счетом ничего не смыслила в западных подходах к подобным вопросам. Кроме того, ее познания в английском языке были весьма скромными.

После внимательного изучения личности финансового контролера представительства менеджер по персоналу компании «А» порекомендовал нанять на должность главы финансового отдела более опытного руководителя. Предполагалось, что компании необходим человек со знанием системы западных финансов, свободно владеющий английским, который, помимо всего прочего, смог бы ввести на фабрике новую компьютерную систему управления.

Нужно сказать, что в основном компания придерживалась политики обучения существующего персонала и использования внутреннего потенциала фирмы, но в данном случае времени на обучение не было. Было принято решение о найме финансового директора со стороны. Было также решено сделать это через агентство по набору персонала.

Список требований к кандидату и описание обязанностей.

Название должности: финансовый директор.

Подчиняется: директору компании.

Обязанности: руководство финансовым отделом компании и управление финансами.

Функции: руководство финансовым отделом компании «АБ»; составление отчетов в головной офис фирмы; планирование и проведение финансовых операций; аудит и составление отчетов по текущим операциям; сбор, оценка и предоставление информации об изменениях в налогообложении и финансовом регулировании в России; поддержание связей с банками, аудиторами и финансовым отделом головного офиса; финансовое планирование и бюджет.

Необходимые знания и навыки: свободное владение английским языком; знание

русской системы налогообложения и финансов; хорошее знание западных компьютерных систем управления; навыки общения.

Образование и опыт: высшее образование; не менее двух лет работы в подобной должности.

Планировалось, что поиск и отбор персонала будет проводить менеджер по персоналу при сотрудничестве с одним из агентств по подбору персонала. В ходе отбора было выделено три кандидата.

Результаты интервью с ними были подготовлены директором по персоналу.

Отчет 1

Личная информация. Имя: Никита Морозов. Возраст: 32 года. Семейное положение: женат, двое детей.

Образование: 1995–2000 гг. Санкт-Петербургский институт экономики и финансов.

Пройденные курсы: 2005 г. Бизнес-школа Манчестерского университета, курс «Финансы корпорации»; 2003 г. Ассоциация оценщиков. Санкт-Петербург, курс оценки деятельности.

Иностранные языки: английский – владею свободно; немецкий – рабочий уровень владения.

Компьютерные навыки: Microsoft Office, отчетная система GRS, программное обеспечение.

Опыт работы: 2005 г. – до настоящего времени завод Mars Choco. Ltd., финансовый контролер; 2005 г. – два месяца работы в финансовом отделе головного офиса компании Mars ChocoLtd; 2002–2005 гг. – компания M-Best Ltd., главный бухгалтер/финансовый менеджер; 2000–2002 гг. – завод Modern Ltd., заместитель главного бухгалтера.

Предполагаемая зарплата: 2000 дол.

Комментарии к отчету 1

Образование. Никита родился в 1975 г. в Новосибирске, в семье рабочих. Его мать работала заместителем директора продовольственного магазина, а отец – на заводе. Он закончил математическую школу при Академии наук в Новосибирске и два года работал в области строительства. В 1995 г. он поступил в Санкт-Петербургский институт экономики и финансов. По его словам он выбрал этот институт, так как со школьного возраста интересовался экономикой.

Modern Ltd. В 2000 г. по окончании института у него был большой выбор работы, и он решил занять должность главного бухгалтера в компании Modern Ltd. Там он отвечал за составление отчетов по финансовым операциям. В то время компьютерной системы бухгалтерского учета еще не существовало. Вместе с техническим отделом Никита разработал программу для бухгалтерии на основе Excel. Он также прошел курс по оценке бизнеса. Знания, полученные в ходе этого курса, оправдали себя во время оценки деятельности компаний, работающих в той же области.

M-Best Ltd. Никита ушел из компании из-за того, что у него не сложились отношения с новыми владельцами фирмы, и занял должность главного бухгалтера в издательской фирме M-Best Ltd. Его основной деятельностью был финансовый учет.

Завод Mars Choco. Ltd. В 2005 г. Никита был приглашен в качестве финансового контролера на совместное предприятие Mars Choco Ltd. Он пришел в компанию, когда она только что была создана. В его обязанности входило введение системы управления, финансовое планирование, бюджетирование и обучение персонала. В течение двух месяцев он проходил стажировку в головном офисе компании. Там он получил знания в области финансового управления, стандартов СААР и научился пользоваться программой составления отчетов GRS. После этого он занялся составлением отчетов по стандартам СААР для головного офиса. В его обязанности вошло бюджетное прогнозирование и обучение главного бухгалтера, а также всего персонала бухгалтерии. К лету 2006 года завод заработал на полную мощь и, по словам Никиты, работа приобрела рутинный характер.

Интерес. Никита сказал, что настало время подумать о будущем. Причина, по которой

он хочет уйти со своей работы, это ее монотонность. С ним очень приятно разговаривать, у него хорошее чувство юмора. Ему бы хотелось получить место в компании АБ, если перед ним поставят конкретную задачу.

Первое впечатление. Никита производит впечатление спокойного, уравновешенного и честного человека. У него очень большой опыт и хорошее образование. Интересная и перспективная работа является целью его жизни. Никита – очень ответственный человек. Несмотря на огромное количество предложений, поступавших ему во время работы на заводе Mars Choco Ltd, он не ушел из компании, так как должен был закончить начатый проект.

Отчет 2

Личная информация. Имя: Елена Земнова. Возраст: 26 лет. Семейное положение: не замужем.

Образование: 2005 г. – до настоящего времени Стокгольмский университет, Институт компьютерного давления, программа магистра;

1999-2004 годы – Санкт-Петербургский государственный технический университет.

Иностранные языки: английский – рабочий.

Компьютерные навыки: Windows 95, Microsoft Office, система Sun.

Опыт работы: 2005–2006 гг. Valdo АО, торговая компания, финансовый контролер; 2004–2005 гг. Credo-C Ltd., российско-американское совместное предприятие, финансовый контролер; 2002–2005 гг. Credo-C Ltd., российско-американское совместное предприятие, финансовый аналитик.

Предполагаемая зарплата: 1700 дол.

Комментарии к отчету 2

Образование. В 1991 г. в Ленинграде Елена закончила школу №149 с углубленным изучением английского языка. Ее отец является владельцем компании по починке телефонных линий, а мать – профессор Института экономики и финансов. Мать хотела, чтобы дочь последовала ее примеру в построении своей карьеры. Так как Елена интересовалась точными науками и экономикой, она решила поступить на экономическое отделение Санкт-Петербургского государственного технического университета (бывшего Технического института). В 1999 г. она получила диплом инженера-экономиста.

Credo-C Ltd. Когда Елена училась на последнем курсе, она решила совместить учебу с работой в компании Credo-C Ltd. в качестве финансового аналитика. Компания разрабатывала и продавала компьютерные программы для промышленности. Елена занималась анализом издержек, а также созданием налоговой политики компании. В 2005 г. ее повысили до должности финансового контролера, теперь она руководила бухгалтерией компании. У нее было трое подчиненных, и ей было поручено переводение балансовых отчетов и отчетов о доходах в стандарт СААР.

Valdo АО. В 2005 г. Елена перешла в крупную торговую компанию Valdo АО на должность финансового контролера. Одновременно она поступила в Стокгольмский университет. Причиной дополнительного обучения стала нехватка знаний в области финансов и управления.

В ее обязанности входило управление финансами (в стандарте СААР), подготовка отчетов, анализ издержек, прогнозы по движению финансов, подготовка бюджета. Обязанностью Елены было поддержание отношений с банками, а также с консультантами по налоговому и юридическим вопросам.

Интерес. Елена заинтересована в получении работы в компании АБ. Она была очень довольна своим местом в АО Valdo, однако после смены владельца возникли трудности в отношениях с новыми владельцами. Кроме того, по словам Елены, развитие компании не обещает быть динамичным.

Первое впечатление. Елена производит впечатление очень опытного человека, несмотря на свой возраст. Она аккуратная, интеллигентная и открытая. Во время интервью Елена продемонстрировала хорошо развитые навыки общения. Ей хотелось бы продолжить

свое обучение в Стокгольме, так как полученные знания помогут ей стать одним из лучших специалистов в этой области.

Отчет 3

Личная информация. Имя: Иван Солонин. Возраст: 31 год. Семейное положение: холост.

Образование: 2003–2004 гг. ЛЭТИ – Лованиум, Международная школа менеджмента, Санкт-Петербург, программа МВА; 1993–1999 гг. Институт новых технологий, Ленинград.

Иностранные языки: Английский – владею свободно.

Компьютерные навыки: Excel, Word for windows, российская система бухгалтерии, Scala.

Опыт работы: 2005–2006 гг. General Logistic, АО «Домиан», фармацевтическая компания, финансовый контролер; 2004–2005 гг. General Logistic, АО «Домиан», фармацевтическая компания, главный бухгалтер;

2001–2003 гг. Pole Star Ltd., инвестиционная компания, финансовый директор; 1999–2001 гг. АО «Монолит», торговая компания, инженер.

Предполагаемая зарплата: 2000 дол.

Комментарии к отчету 3

Образование. Иван закончил школу №327 с углубленным изучением английского языка. После школы он долго не мог определиться в выборе профессии. Иван интересовался точными науками и техникой, поэтому родители посоветовали ему поступить в Институт новых технологий.

АО «Монолит». В 1999 г. Иван начал карьеру в торговой компании АО «Монолит» инженером. Он занимался установкой компьютерной программы для анализа экономической информации. Процедура установки требовала глубоких знаний в области экономики и бухучета. Полностью погрузившись в этот проект, Иван понял, что финансы могут стать интересным и перспективным для него делом.

Pole Star Ltd. В 2001 г. Иван перешел в компанию *Pole Star Ltd* на должность менеджера по финансам и занялся финансовым анализом инвестиционных проектов, которые включали в себя оценку деятельности компании. Он вел открытые проекты и оценивал финансовую среду текущего проекта. В 2003 г. он ушел с этой должности для того, чтобы пройти обучение в Международной бизнес-школе ЛЭТИ-Лованиум. В его дипломном проекте рассматривалось развитие лизинга в России. Он успешно сдал экзамены по маркетингу, финансам, финансовому менеджменту и логистике. По окончании ему присвоили степень магистра менеджмента.

General Logistic, АО «Домиан». По окончании школы менеджмента Иван стал интересоваться управлением финансами. Именно поэтому он принял предложение фармацевтической компании General Logistic АО «Домиан». Иван занял должность главного бухгалтера. Он подчинялся финансовому директору и занимался мониторингом кассовых операций. Иван помогал финансовому директору в вопросах кредитования. Другой областью его деятельности был мониторинг текущих бухгалтерских издержек в компьютерной системе Scala в двух системах учета.

Интерес. Иван очень сильно заинтересован в получении позиции в компании АБ и в дальнейшем продвижении своей карьеры. Причиной его ухода из предыдущей компании, по его словам, стало расхождение его взглядов с политикой компании и отсутствие возможности развития карьеры.

Первое впечатление. Иван очень вежливый и внимательный. Он образован и, кажется, в состоянии успешно строить свою карьеру. Он работоспособный и готов к самосовершенствованию. Вместе с тем он кажется немного самоуверенным, хотя, несомненно, является профессиональным и энергичным работником.

Вопросы к ситуации:

1. Если бы Вы были директором компании «АБ», кого из кандидатов Вы бы выбрали? Почему?

2. Какова роль и место подбора и отбора персонала в управлении человеческими ресурсами организации?

3. Каково распределение ответственности в процессе проведения подбора персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу?

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами можно применить к описанным ситуациям?

2. Каковы основные цели оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Адаптация персонала

Теоретическая часть

В процессе введения в должность сотрудника знакомят с организацией и обстановкой в ней, подробно излагают требования, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться. Затем начинается процесс адаптации нового сотрудника, то есть его приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде. Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Задания

Задание 1. Ответьте на вопросы теста «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе».

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне и только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ. Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» – на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» – на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0 – 3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.

4 – 6 баллов. У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный человек в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7 – 10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение понятия адаптация.

2. Перечислите виды адаптации.
3. Проанализируйте зарубежный опыт адаптации новых сотрудников.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Коммуникации в организации

Умение слушать – одно из основных умений, которое необходимо для эффективной коммуникации. Это умение очень важно в повседневной жизни. Оно является одним из критериев коммуникабельности человека. В среднем человек тратит 29,5% времени на слушание, 21,5% – на говорение, 10% – на письмо. В ситуациях делового общения администратор расходует свое рабочее время следующим образом: 16% – чтение, 9% – письмо, 45% – слушание, 30% – говорение.

Задания

Задание 1. Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

Задание 2. Проанализируйте, какой стиль слушания – мужской или женский – вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать.

Задание 3. Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения. Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.

Вопросы к практическому занятию:

1. Почему нужно уметь слушать?
2. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
3. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Мотивация персонала

Теоретическая часть

Понятие «мотив» трактуется учеными далеко не однозначно и употребляется для обозначения разных явлений. Термином «мотив» называют инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, жизненные цели установки, идеалы.

Трудовая деятельность человека непосредственно связана с системой мотивационных сил. Мотивационные факторы, в свою очередь, находятся в сложном взаимодействии с другими факторами – ситуативными, индивидуальными. К ситуативным характеристикам относят организационные и социальные условия: количество работающего персонала, структура организации, психологический климат, отношения подчиненных к руководителю.

Задания

Задание 1. Начните с краткого самоанализа. Ответьте на несколько основополагающих вопросов.

1. Выберите шесть слов, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют вас в работе.
2. И шесть слов, которые, по вашему мнению, используют коллеги для вашей характеристики.
3. Еще шесть слов, которыми, по вашему мнению, характеризуют вас близкие друзья вне работы.
4. Какие честолюбивые замыслы вы вынашивали в детстве?
5. Какие честолюбивые замыслы есть у вас сейчас?

6. Назовите три принципа, за которые, по вашему мнению, стоит бороться.
7. Назовите трех человек, которыми вы восхищаетесь.
8. Что доставляет вам наибольшее удовольствие в вашей профессии?
9. Чем бы вы больше всего хотели зарабатывать на жизнь?
10. Что может вас разозлить?
11. Что может вас осчастливить?

Проанализируйте список. Были ли в нем неожиданные для вас ответы? Чтобы достичь счастья так же, как и своих честолюбивых целей, необходимо работать. Чтобы работа была эффективной, ее следует планировать. Правильное планирование – залог успеха.

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите современные методы мотивации.
2. Проанализируйте как изменились методы мотивации в современных организациях.
3. Какое отношение имеют мотивы к потребностям?
4. Почему трудно мотивировать людей в процессе труда?
5. Нужно ли мотивировать руководителей и каким образом?
6. Когда возникает необходимость мотивирования работников? С чем это связано?
7. Дайте определение понятию мотив и мотивация. Объясните различия.
8. Перечислите основные отличия теорий мотивации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Управленческие конфликты

Теоретическая часть

В некоторых исследованиях отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

В большинстве коллективов противоречия определяются его участниками интуитивно, что негативно сказывается на управлении. Всякое развитие коллектива есть возникновение противоречий, их разрешение и в то же время возникновение новых противоречий. В любом коллективе существует множество противоречий, которые являются следствием деятельности и мнений его членов. Противоречия решают с помощью переговоров.

Первый этап – подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы каких групп они представляют.

Таблица 1 – Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

Второй этап переговоров – первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров).

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе, развитии тех тактик, которые были избраны ранее.

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика. К моменту завершения переговоров уже существует значительное количество различных предложений и

вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто.

Описание хода деловой игры. Деловая игра предполагает наработку студентами практических навыков по использованию различных тактик проведения успешных переговоров. Игра проводится в несколько этапов.

На первом этапе преподаватель ставит перед студентами задачу, объясняет цели участников сторон.

На втором этапе формируются три подгруппы, выступающие за фирму «Три толстяка», и три – за фирму «Грань». Каждая подгруппа заполняет для себя таблицу наиболее желательных и допустимых целей своего участия в переговорах, определяет способы давления на оппонентов, тактику своего поведения на переговорах, возможные последствия для представляемых фирм в случае поражения на переговорах.

На третьем этапе методом ролевого поведения представители подгрупп проводят переговоры. Для этого из состава каждой подгруппы выбираются представители (один – два человека), которые предлагают и отстаивают свои позиции, пытаясь отстоять интересы своей фирмы.

На четвертом этапе студенты под руководством преподавателя производят разбор достигнутых результатов: какая из фирм смогла реализовать свои интересы и за счет чего, каких приемов.

Задания

Задание 1. Ответьте на вопросы теста Томаса для диагностики стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие типы конфликтов выделяют?
2. В чем выражаются позитивные и деструктивные стороны конфликта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Расторжение трудовых отношений

Теоретическая часть

Очень многие компании под управлением текучестью персонала понимают управление самим персоналом. Свою главную задачу менеджеры видят в том, чтобы люди не уходили. Однако низкий уровень текучести может привести к застою в организации. Поэтому определение оптимальной нормы текучести персонала становится новой сложной задачей в деятельности HR-подразделений. Такой подход к управлению персоналом стал распространяться в российской практике менеджмента.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Факторы, влияющие на маркетинг персонала, – это внешние и внутренние условия среды, в которых действует организация и которые оказывают существенное влияние на содержание направлений маркетинга персонала.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и источников покрытия этой потребности.

Под внутренними факторами понимают внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала, такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Изучение удовлетворенности трудом – традиционное направление науки о персонале. Именно этот показатель является резервом для повышения производительности труда наряду с увеличением его технологизации. Выявление степени неудовлетворенности сотрудников и соответственно их причин становятся в ряд наиболее сложных в практической реализации задач. Однако еще более сложной проблемой становится программа действий по устранению неудовлетворенности персонала.

Вопросы к практическому занятию:

1. Выделить достоинства и недостатки бенч-маркинга в управлении текучестью персонала, установить другие возможные методы оценки текучести кадров.
2. Используйте в оценке: существующие подходы в управлении текучестью, методы расчета текучести, оптимизационные условия текучести персонала, универсальность бенч-маркинга.
3. Перечислите методы мотивации персонала.
4. Определите возможные причины неудовлетворенности персонала?
5. Как можно оценить степень удовлетворенности персонала своей работой и организацией?
6. Дайте определение понятию маркетинг персонала.
7. Оцените необходимость использования маркетинговой политики в современных организациях.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Управление деловой карьерой

Теоретическая часть

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя в стенах своей организации. Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это первый этап управления его деловой карьерой. Второй этап – составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника.

Ситуации

Ситуация 1. Сколько дней в неделю работать?

Шесть месяцев назад Светлана стала директором страховой компании в одном из подмосковных городов. Страховая компания «Надежда» занималась страхованием автомобилей, частных домовладений и недавно начала развивать накопительное страхование жизни. Светлана имела высшее образование, окончила факультет радиоизмерительной техники. Недавно ей исполнился 31 год. Со страховым делом она познакомилась, когда участвовала в разработке АСУ для государственной страховой организации. Один из заместителей директоров этой организации и пригласил ее в «Надежду» четыре года назад, когда организовал эту частную компанию. Сначала она занималась внедрением компьютерных программ, потом, окончив курсы страхового дела, стала сотрудником отдела развития региональной сети. После полутора лет работы в отделе ей предложили возглавить один из региональных офисов.

Сотрудники агентств работали по 42-часовой рабочей неделе. Недавно в центральной конторе начал работать новый заместитель генерального директора по персоналу. Он провел исследование расходования рабочего времени и установил, что в отдельных агентствах непроизводительные затраты рабочего времени составляют 25–30% за счет отгулов, отлучек по личным делам в течение рабочего дня и т.п. Кроме того, он выдвинул идею непрерывной работы агентств в течение рабочей недели. Все это он предлагал осуществить с помощью перехода на 10-часовой рабочий день, с тем чтобы у сотрудников увеличилось количество выходных дней для решения личных проблем, а непроизводительные затраты рабочего времени были сокращены. При этом предоставлялось право самим агентствам устанавливать график работы сотрудников при условии, что агентства будут открыты до 20 часов вечера ежедневно, не будут закрыты на перерывы с 12 часов дня до 16 часов, так как в это время обычно обеденные перерывы у

работников других предприятий. Все это было частью новой программы формирования образа фирмы, ориентированной на клиентов. Фирма выдвигала лозунг – «Вы всегда найдете нас в Ваше свободное время!».

Светлана решила обсудить это предложение со своим заместителем. Георгий поддержал эту идею. «И вообще, – сказал он, – по-моему, ты слишком либерально относишься к ним. Надо быть жестче. Мало ли у кого какие проблемы». Когда же Светлана захотела посоветоваться с коллективом по этому вопросу, Георгий сказал: «Ты что, с ума сошла? Тебе же платят за то, чтобы заставлять людей работать, не так ли?».

Светлана задумалась. Действительно, не каждому из сотрудников эта схема может понравиться. С другой стороны, насколько ей самой этого хочется? И так постоянно приходится перерабатывать. Редко когда удается уходить с работы вовремя. Значит ей придется работать еще больше. С другой стороны, почему центр должен диктовать, как работать агентствам? Не достаточно ли установить нормативы производительности?

Вопросы к ситуации:

1. Какого стиля управления склонны придерживаться действующие лица?
2. Подходит ли эта ситуация для принятия группового решения?
3. Перечислите преимущества и недостатки четырехдневной рабочей недели?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Управление персоналом в эпоху глобализации

Теоретическая часть

Глобализация представляет собой социальный процесс, в ходе которого стираются границы социальных и культурных систем, процесс превращения мира в единое целое. Суть глобализации – открытость границ для торговых и финансовых потоков. Приверженцы глобализации видят основное ее преимущество в усилении плодотворной конкуренции, не ограниченной протекционистскими рамками в условиях глобального разделения труда.

Развитие глобализации и укрупнение транснациональных корпораций приводит к изменениям в способах, методах и приемах управления ими, к переходу от классического менеджмента к понятию системный менеджмент.

Вопросы к ситуации:

1. Выявить проблемные стороны черных методов маркетинга персонала, дать оценку развитию масштабов их использования, возможностям их качественного перехода в «чистые» формы.
2. Используйте в оценке: Характер и направление воздействия «грязных» и «чистых» методов, границы «грязных» и «чистых» методов, плюсы и минусы «грязных» методов, последствия использования «грязных» методов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Определите понятие инновация.
2. Разработайте инновационную политику в области управления персоналом для вашей организации.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> – ISBN 978-5-4499-2877-1. – Текст : электронный.
2. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-

394-03596-8. – Текст : электронный.

3. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Бемяк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04781-7. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.

Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 192 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00842-2. – Текст : электронный.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические рекомендации

по организации и проведению самостоятельной работы обучающихся

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

для студентов направления подготовки

27.03.01 Стандартизация и метрология

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

СОДЕРЖАНИЕ

Самостоятельное изучение темы 1 Человеческие ресурсы как объект управления.
Самостоятельное изучение темы 2 Отбор и найм персонала
Самостоятельное изучение темы 3 Адаптация персонала
Самостоятельное изучение темы 4 Коммуникации в организации
Самостоятельное изучение темы 5 Мотивация персонала.
Самостоятельное изучение темы 6 Управленческие конфликты
Самостоятельное изучение темы 7 Расторжение трудовых отношений
Самостоятельное изучение темы 8 Управление деловой карьерой
Самостоятельное изучение темы 9. Управление персоналом в эпоху глобализации
Вопросы для самоподготовки
Список рекомендуемой литературы

Самостоятельное изучение темы 1

Человеческие ресурсы как объект управления

Теоретическая часть

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления.

Управление персоналом признается одной из важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Вопросы к самостоятельной работе:

Объясните, в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?

Самостоятельное изучение темы 2

Отбор и найм персонала

Теоретическая часть

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Оцените критерии отбора персонала в современных организациях.

Самостоятельное изучение темы 3

Адаптация персонала

Теоретическая часть

В процессе введения в должность сотрудника знакомят с организацией и обстановкой в ней, подробно излагают требования, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться. Затем начинается процесс адаптации нового сотрудника, то есть его приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде. Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие виды адаптации наиболее актуальны и эффективны?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию?

Самостоятельное изучение темы 4

Коммуникации в организации

Важным вопросом является анализ коммуникационных технологий, применяемых в современных организациях. В этой связи необходимо рассмотреть: управленческие информационные системы, телекоммуникации, электронную почту и интеллектуальные автоответчики. Далее следует обратить внимание на нисходящие и восходящие коммуникационные потоки; рассмотреть их способы, средства передачи информации и методы повышения эффективности функционирования.

Следует внимательно анализировать виды коммуникаций: невербальные и межличностные. При этом целесообразно акцентировать внимание на повышении

эффективности невербальных коммуникаций и значимости обратной связи для процесса межличностных коммуникаций, а также специфику интерактивных коммуникаций в организации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем проявляется взаимосвязь между коммуникациями и поведением персонала? Приведите примеры.
2. Сравните различные средства коммуникаций с точки зрения их эффективности для общения.
3. Почему обратная связь так важна в коммуникациях? Какие рекомендации можно предложить по эффективному использованию обратной связи?
4. Каковы основные цели и методы нисходящих коммуникаций?
5. Какие методы можно предложить для улучшения восходящих коммуникаций?
6. В чем заключаются основные цели и методы интерактивных коммуникаций?

Самостоятельное изучение темы 5

Мотивация персонала.

Теоретическая часть

Понятие «мотив» трактуется учеными далеко не однозначно и употребляется для обозначения разных явлений. Термином «мотив» – называют инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, жизненные цели установки, идеалы.

Трудовая деятельность человека непосредственно связана с системой мотивационных сил. Мотивационные факторы, в свою очередь, находятся в сложном взаимодействии с другими факторами – ситуативными, индивидуальными. К ситуативным характеристикам относят организационные и социальные условия: количество работающего персонала, структура организации, психологический климат, отношения подчиненных к руководителю.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Дайте определение понятию мотив и мотивация. Объясните различия.
2. Перечислите основные отличия теорий мотивации.
3. Почему трудно мотивировать людей в процессе труда?
4. Нужно ли мотивировать руководителей и каким образом?

Самостоятельное изучение темы 6

Управленческие конфликты

Теоретическая часть

Конфликты являются составной частью любого производственного процесса. Основой любого конфликта является несовпадение фактического положения с ожиданиями.

Конфликтная ситуация формируется, во-первых, за счет противоречивых позиций сторон; во-вторых, в результате стремления к разным целям; в-третьих, при несовпадении интересов сторон.

Субъект конфликта - один из участников конфликтного взаимодействия (посредники в их число не входят). Объект конфликта - предмет спора, обладание которым лишает одну из сторон заметного преимущества. При этом предмет спора, как правило, неделим, а желание участников продолжать конфликт постоянно.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие типы конфликтов выделяют?
2. В чем выражаются позитивные и деструктивные стороны конфликта?
3. Какие типы конфликтов выделяют?
4. В чем выражаются позитивные и деструктивные стороны конфликта?

Самостоятельное изучение темы 7
Расторжение трудовых отношений
Теоретическая часть

Термин применяется при прекращении трудового договора по инициативе одной из его сторон (п. 3 и 4 ст. 77 ТК РФ). То есть, расторжение трудового договора - это окончание трудовых отношений односторонним волеизъявлением работника или работодателя.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какова роль и место анализа работы в управлении человеческими ресурсами организации?
2. Основные принципы при расторжение трудовых отношений

Самостоятельное изучение темы 8
Управление деловой карьерой
Теоретическая часть

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определите качества сотрудника, необходимые на всех видах работ.

Самостоятельное изучение темы 9
Управление персоналом в эпоху глобализации
Теоретическая часть

Глобализация представляет собой социальный процесс, в ходе которого стираются границы социальных и культурных систем, процесс превращения мира в единое целое. Суть глобализации – открытость границ для торговых и финансовых потоков. Приверженцы глобализации видят основное ее преимущество в усилении плодотворной конкуренции, не ограниченной протекционистскими рамками в условиях глобального разделения труда.

Развитие глобализации и укрупнение транснациональных корпораций приводит к изменениям в способах, методах и приемах управления ими, к переходу от классического менеджмента к понятию системный менеджмент.

Вопросы к самостоятельной работе:

Какие процессы в управлении персоналом изменяются в эпоху глобализации?

Вопросы для самоподготовки

1. Характеристика предмета управления человеческими ресурсами
2. Современная концепция управления персоналом
3. Основные направления развития наук о труде и персонале
4. Система управления персоналом организации
5. Факторы, оказывающие воздействие на работников в организации
6. Переход к новым механизмам управления персоналом в современных условиях
7. Принципы построения системы управления персоналом, характеризующие требования к системе
8. Принципы построения системы управления персоналом, характеризующие направления развития системы
9. Структура личности

10. Концепция акцентуированных личностей
11. Отношение к работе и ролевое поведение работника
12. Регулирование ролевого поведения
13. Факторы, определяющие статус работника
14. Взаимодействие формальной и неформальной организации
15. Индивидуальность человека и факторы ее формирующие.
16. Способы определения и описания индивидуальности человека.
17. Функции и этапы формирования и развития коллектива
18. Групповая динамика
19. Критериальная база поведения человека в организационном окружении
20. Характеристика и причины организационных конфликтов
21. Типология организационных конфликтов
22. Морально-психологический климат
23. Методы управления конфликтами
24. Экономические основы классических теорий мотивации
25. Результаты и значение Готорнского эксперимента
26. Иерархия потребностей Маслоу
27. Двухфакторная модель Герцберга
28. Теория ожидания и ее развитие
29. Теория справедливости
30. Теория Х МакГрегора
31. Теория У МакГрегора
32. Теория Z
33. Классификация систем управления по Лайкерту
34. Управленческая сетка Блейка-Мутона
35. Приемы мотивации, ориентированные на работника
36. Приемы мотивации, ориентированные на работу
37. Приемы мотивации, ориентированные на организацию
38. Основные направления кадровой политики
39. Сущность и значение кадрового планирования
40. Кадровые стратегии, цели, задачи и мероприятия
41. Состав оперативного плана работы с персоналом
42. Сбор информации о персонале
43. Определение потребности в персонале
44. Привлечение персонала
45. Система приема на работу
46. Источники привлечения кадров: преимущества и недостатки
47. Планирование использования и развития персонала
48. Расходы на персонал
49. Управление деловой карьерой
50. Современная концепция кадровой политики в государственной службе
51. Принципы организации кадровой работы
52. Маркетинг персонала
53. Планирование численности персонала
54. Нормирование и учет численности персонала
55. Характерные особенности вступления человека в организацию
56. Проблемы адаптации работника к новому окружению
57. Управление процессом включения нового работника в организацию
58. Структура кадровых ресурсов предприятия
59. Набор персонала
60. Отбор кадров и методы отбора
61. Деловая оценка персонала

62. Профориентационная работа
63. Управление адаптацией персонала
64. Направления рационального использования персонала
65. Обучение и развитие персонала
66. Методы обучения персонала
67. Виды и этапы деловой карьеры
68. Система служебно-профессионального продвижения
69. Работа с кадровым резервом
70. Высвобождение персонала
71. Текучесть кадров
72. Разработка программы снижения уровня текучести кадров
73. Приемы и методы закрепления кадров
74. Система показателей по труду

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

4. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> – ISBN 978-5-4499-2877-1. – Текст : электронный.
5. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.
6. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04781-7. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

2. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.
- Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 192 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00842-2. – Текст : электронный.