

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Н.Ю. Шеламкова

***УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент очной и заочной форм обучения

Брянская область  
2016

УДК 331.108  
ББК 65.290 - 2  
В 31

**Шеламкова Н.Ю.** Управление человеческими ресурсами: Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент» очной и заочной форм обучения./ Н.Ю. Шеламкова.- Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2016. –45 с.

Учебно-методическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент». Настоящее пособие дает всестороннее рассмотрение практических аспектов по управлению человеческими ресурсами.

**Рецензент:** к.э.н., доцент Л.И. Карликова

*Рекомендовано учебно-методическим советом института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.*

© ФГБОУ ВО «Брянский ГАУ», 2016  
© Шеламкова Н.Ю., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Человеческие ресурсы в системе управления организацией	8
Задание 1.1.	8
Тема 2. История развития науки управления человеческими ресурсами	10
Задание 2.1.	10
Задание 2.2.	10
Тема 3. Методологические основы управления человеческими ресурсами	11
Задание 3.1.	11
Тема 4. Анализ кадрового состава, кадровое планирование	14
Задание 4.1.	15
Задание 4.2.	15
Задание 4.3.	16
Тема 5. Стратегия управления человеческими ресурсами организации	16
Задание 5.1.	16
Задание 5.2.	18
Тема 6. Технология подбора человеческих ресурсов организации	19
Задание 6.1.	19
Тема 7. Технология расстановки персонала организации	22
Задание 7.1.	22
Задание 7.2.	24

Тема 8. Технология оценки персонала организации	25
Задание 8.1.	25
Задание 8.2	28
Тема 9. Технология управления развитием персонала	32
Задание 9.1.	32
Тема 10. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	
Задание 10.1.	
Тема 11. Аудит человеческих ресурсов организации	39
Задание 11.1.	39
Тема 12. Сущность влияния власти, лидерства и мотивации деятельности на управление человеческими ресурсами	40
Задание 12.1.	40
Задание 12.2.	40
Тема 13. Управление межкультурными различиями в современных организациях	41
Задание 13.1.	41
Задание 13.2.	41
Задание 13.3	42
Задание 13.4	42
Тема 14. Организационная культура и её диагностика	42
Задание 14.1.	42
Задание 14.2.	43

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – одна из важнейших функций управления предприятием. В условиях рыночной экономики эта функция носит активный характер, нацеленный на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг, на повышение производительности труда и результативности работников. Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности предприятия чрезвычайно высока. Большинство современных организаций технически и технологически оснащены примерно одинаково, поэтому в конкурентной борьбе различие между ними заключается именно в кадровом потенциале.

Целью изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является освоение обучающимися профессиональных компетенций, необходимых для овладения базовыми теоретическими знаниями и основными практическими умениями, навыками в области управления человеческими ресурсами.

Для освоения дисциплины обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения «Теория менеджмента» (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение), «Основы менеджмента», «Статистика», «Культура речи и деловое общение».

Дисциплина является базой для дальнейшего изучения: «Методы принятия управленческих решений», «Инновационный менеджмент», «Производственный менеджмент», «Управление в АПК», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Лидерство».

В результате освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» у обучающегося формируются следующие компетенции:

### **общефессиональными компетенциями**

#### **ОПК-3**

обладать способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

#### **ОПК-6**

владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

## **профессиональных компетенций (ПК):**

### **ПК-1**

владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

### **ПК-2**

обладать владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

В результате изучения дисциплины и выполнения курсовой работы, обучающийся бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент должен:

#### **Знать:**

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом
- диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию
- историю развития науки об управлении человеческими ресурсами
- теоретические концепции, базовые подходы к управлению человеческими ресурсами
- взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами, факторы выбора и успешной реализации стратегии управления человеческими ресурсами
- требования к современным технологиям управления человеческими ресурсами
- принципы и технологии формирования потенциала человеческих ресурсов
- основы социализации, профориентации и трудовой адаптации человеческих ресурсов

- основы межкультурных отношений, этики деловых отношений, место и роль топ менеджера в организации межкультурных отношений

- сущность аудита человеческих ресурсов, способы диагностики организационной культуры

- основные принципы и подходы к реализации функций по управлению человеческими ресурсами

- требования к аудиту человеческих ресурсов, способствующих решению управленческих задач

**Уметь:**

- применять оценочные процедуры в процессе управления человеческими ресурсами

- планировать карьеру сотрудников, способствовать реализации намеченных планов

- производить расчеты потребности в персонале, коэффициентов его стабильности

- управлять командами, занимать лидерскую позицию, поддерживать развитие командного взаимодействия, командной коммуникации в условиях конкретной корпоративной культуры

- анализировать основные аспекты взаимодействия персонала в организации

- выявлять причины возникновения текучести человеческих ресурсов, устранять и предупреждать их

- стимулировать развитие кадрового потенциала организации

**Владеть:**

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами

- навыками деловых коммуникаций, методами планирования карьеры

- современными средствами и методами управления человеческими ресурсами

- навыками корпоративного поведения, командного сотрудничества, основами межкультурных отношений

- современными технологиями подбора, оценки персонала

- способами реализации положений теорий управления человеческими ресурсами

## ТЕМА 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Задание 1.1.

*Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»*

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте сельскохозяйственного оборудования, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

*Методические указания*



Задание выполняется в письменном виде. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) Проанализировать ситуацию. Приведенные черты управления персоналом дополните другими возможными признаками;
- 2) Дайте характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из следующих основных элементов, приведённых в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Характеристика концепции управления персоналом

Основные элементы концепции УП	Характеристика концепции управления персоналом
Представление о роли персонала в достижении целей организации	персонал – это рабочая сила, основной источник сокращения издержек и затрат
Идеальный персонал (как совокупность)	персонал – трудовой коллектив, ячейка общества
Идеальный рядовой работник	высокая квалификация, идеологическая выдержанность, исполнительность, дисциплинированность, добросовестность, работник способен к бескорыстному труду
Идеальный руководитель	Высоко развиты волевые качества, требовательность, жесткость, профессионализм, чувство долга, отеческая забота о подчиненных, лояльность, способность организовать работу в любых условиях и заставить персонал работать
Отношения между руководителем и подчиненными	руководитель наставник и воспитатель, формальный лидер авторитарного типа (решение руководителя без учета мнения персонала), жесткий контроль и оценка результатов труда. Основные методы воздействия руководителя: оплата, выговоры, лишения
Отношения между сотрудниками	члены одного коллектива, основа их общения – совместная деятельность
Какую роль организация играет в жизни сотрудника	организация – второй дом, вторая семья
Субъект управления персоналом (кадровая служба)	руководитель: определял кадровую политику, основные направления деятельности персонала; профсоюзы
Цели управления персоналом	выполнение плана производства, воспитание коллектива как ячейки общества
Средства управления персоналом	основные методы – административные и социально-психологические
Субсистемы управления персоналом (ее элементы и характер управления)	управление персоналом децентрализовано
Роль и статус службы управления персоналом в организации	не высокий, работать в системе управления персоналом не престижно

## **ТЕМА 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Задание 2.1.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Приведите примеры доказательства существования практики управления до нашей эры.

2. С какой целью в начале XVI в. Томасом Мором был проведен анализ деятельности руководителей организации?

3. С какой целью в конце XVIII в. Адамом Смитом были применены в управлении организации принципы специализации, концентрации и контроля?

4. Поясните исследования Роберта Оуэна в начале XIX в. проблемы достижения целей организации с помощью других людей.

5. Поясните взгляд Ф. Тейлора на управление в книге «Принципы научного управления»?

6. Перечислите и дайте разъяснения принципов управления, выделенных А. Файолем в качестве основы научного управления человеческими ресурсами.

7. Взгляды ученых на управление человеческими ресурсами в 30-50-х годах XX века.

8. Взгляды ученых на управление человеческими ресурсами в 60-70-х годах XX века.

9. Взгляды ученых на управление человеческими ресурсами в 80-90-х годах XX века.

10. Обоснуйте изменение взгляда на персонал в 2000-х годах.

### **Задание 2.2.**

Историю развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами нельзя рассматривать отдельно от той ситуации, в которой осуществлялась деятельность по управлению персоналом и от восприятия людьми этой ситуации. Именно ситуационные особенности и особенности восприятия обуславливают тот или иной подход к деятельности по управлению человеческими ресурсами.

В современном мире концепция управления персоналом, претерпела ряд существенных преобразований, связанных с изменениями, происходящими во внешней среде организации.

#### *Методические указания*

Задание выполняется в письменном виде. В процессе выполнения задания необходимо:

1. Рассмотреть этапы развития концепций управления персоналом приведённые в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Краткая история развития концепций управления персоналом

Годы	Концепции	Работник рассматривается как...
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

2. Сформулируйте (письменно) и обоснуйте (устно) основные элементы концепции управления персоналом в знакомой вам современной организации.

### **ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

#### **Задание 3.1.**

##### *Конкретная ситуация*

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации м.б. и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

### *Постановка задачи*

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.

2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.

3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления перерабатывающих или агропромышленных организаций.

4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.

### *Методические указания*

Задание выполнить на примере знакомой вам организации АПК. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией

Подсистемы системы управления	Возможные варианты состава подсистем
<i>Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией</i>	Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление ремонтным обслуживанием производства Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентованием Управление механизацией и автоматизацией производства Управление техническим контролем и испытаниями
<i>Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией</i>	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства Управление транспортным обслуживанием производства Управление капитальным строительством

<i>Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией</i>	Управление перспективным технико - экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью Управление экономическим анализом Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью
<i>Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией</i>	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кооперацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой Управление сбытовой деятельностью Управление международными хозяйственными связями
<i>Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией</i>	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление мотивацией трудовой деятельности персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационных структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационным обеспечением системы управления персонала Управление безопасностью персонала

5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

#### *Методические указания*

При построении схемы организационной структуры системы управления организацией студент ориентируется на выбранное им, исследуемое предприятие. При необходимости используйте приведённые ниже данные, дополняя и уточняя их:

ОППП - отдел планирования подготовки производства

ПИО - патентно-информационный отдел

ОГТ - отдел главного технолога

ЦЗЛ - центральная заводская лаборатория

ОМА - отдел механизации и автоматизации

ОГМ - отдел главного механика

ОГЭ - отдел главного энергетика

ОООС - отдел охраны окружающей среды

ООТ и ТВ - отдел охраны труда и техники безопасности

ПДО - производственно-диспетчерский отдел  
ОТК - отдел контроля качества  
ОУКП - отдел управления качеством продукции  
ОМТС - отдел материально-технического снабжения  
Тр.О - транспортный отдел  
ОС - отдел сбыта  
ОМ - отдел маркетинга  
АХО - административно-хозяйственный отдел  
ПЭО - планово-экономический отдел  
ООТиЗ - отдел организации труда и заработной платы  
ФОи Б - финансовый отдел и бухгалтерия  
ОК - отдел кадров  
ОПК - отдел подготовки кадров  
ОРП - отдел развития производства  
ДЮО - договорно-юридический отдел

#### **ТЕМА 4. АНАЛИЗ КАДРОВОГО СОСТАВА, КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Кадровое планирование проводится для обеспечения соответствия персонала стратегическим и тактическим целям организации. Основной целью планирования потребности в персонале является определение численности и качества персонала для обеспечения выполнения задач предприятия. Основные направления планирования потребности в персонале: количественное и качественное.

Следует учесть, что основой планирования является анализ кадрового состава организации, который характеризуется, например, такими показателями как:

1. Списочная и явочная численность работников
2. Среднесписочная численность за определённый период
3. Удельный вес работников отдельных категорий в общей численности персонала
4. Темпы роста численности рабочих за определённый период
5. Уровень квалификации руководителей и специалистов
6. Поло - возрастной состав персонала

### Задание 4.1.

Используя годовую отчетность исследуемой (предложенной преподавателем) организации, заполните численность работников (таб. 4.1). Рассчитайте и проанализируйте динамику структуры персонала организации.

Таблица 4.1

Состав и структура категорий работников

Категории работников	Численность, чел.			Структура, %		
	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.	20__г.
Персонал, занятый основной деятельностью – всего						
из него:						
- рабочие						
- служащие						
из них:						
- руководители						
- специалисты						
Всего по организации						

### Методические указания

Социальная структура трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, классифицированных по полу, возрасту, уровню образования. Половозрастная структура коллектива имеет определённые рекомендации. Ознакомьтесь с последующими заданиями, обоснуйте рекомендации.

### Задание 4.2.

Проведите анализ состава персонала по полу, сделайте выводы, дайте рекомендации (табл. 4.2)

Таблица 4.2

Состава персонала по полу

Годы	Всего, чел.	В т. ч. по полу, чел.	
		мужчины	женщины
20__			
20__			

### Задание 4.3.

Проведите анализ состава персонала по возрасту, сделайте выводы, дайте рекомендации (табл. 4.3)

Таблица 4.3

#### Возрастной состав персонала

Возрастной состав персонала	20 г.		20 г.		20 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
18-35 лет						
36-50 лет						
Старше 50						
Итого						

## ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 5.1.

#### *Постановка задачи*

1. Составьте конкурентный профиль (на основе сильных и слабых сторон) в области управления персоналом организации для последующего проведения SWOT анализа. Обоснуйте сделанные выводы.

2. Разработайте матрицу Томпсона-Стрикленда для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала организации.

#### *Методические указания*

Выполните задание на материалах знакомой вам организации, выбранной для исследования на предшествующих занятиях.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для выполнения задания используйте таблицу 5.1.



Таблица 5.1

**Сравнение конкурентного профиля  
(на основе сильных и слабых сторон внутренней среды)**

Функций по управлению персоналом	Оценка				
	Очень высок.	высокая	средняя	низкая	Очень низкая
Производительность труда					
Затраты на персонал					
Коэффициент текучести					
Планирование трудового потенциала					
Отбор и найм					
Адаптация персонала					
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации					
Планирование карьеры					
Перспективы профессионального роста					
Управление коммуникациями					
Социальная защита					
ТБ и охрана здоровья					
Отношения между работниками и руководителями					
Дисциплина					
Работа с пенсионерами					
Мотивация трудовой деятельности					

После оценки слабых и сильных сторон организации в области персонала, составьте конкретный список угроз и возможностей (внешняя среда – воспользуйтесь табл. 5.2), следует этап установления связей между ними. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

- поле I - сильные стороны и угрозы;
- поле II - сильные стороны и возможности;
- поле III - слабые стороны и возможности;
- поле IV - слабые стороны и угрозы.

Для установления этих связей составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом (рис. 5.1).

/	Возможности:	Угрозы:
Сильные стороны:	поле II	поле I
слабые стороны:	поле III	поле IV

Рис. 5.1. Матрица SWOT

Ваша задача состоит в том, чтобы для тех пар, которые были выбраны с поля II - разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I - стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III - стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV - стратегия управления персоналом должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

### **Задание 5.2.**

Разработать стратегию управления персоналом знакомой вам организации, выбранной для исследования ранее.

#### *Постановка задачи*

1. Ознакомьтесь с предложенным ниже материалом.

2. Определите тип стратегии исследуемой организации и взаимосвязь стратегии управления персоналом. Дайте кратко ее характеристику.

3. Используя материалы предыдущего занятия (SWOT анализ) и приведенные ниже характеристики, разработайте стратегию управления персоналом исследуемой организации, учитывая цели и стратегии исследуемой организации.

#### *Методические указания*

Следует учесть, что задания 5.1. и 5.2. логически взаимосвязаны и последовательны.

Выполненное задание представить в письменной форме.

На практике встречаются разные варианты взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне.

## **ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Задание 6.1.**

*Деловая игра «Подбор персонала»*

*Постановка задачи*

1. Распределить роли между членами команды.
2. Сформулировать методом «мозгового штурма» профиль должности к кандидату на вакантную должность в виде таблицы 6.1.

С этой целью определите вакантную должность, для которой будет проводить подбор кандидата. Рекомендуемые вакантные

должности: менеджер по продажам, менеджер по закупкам, менеджер по рекламе, менеджер по персоналу, начальник отдела кадров.

3. Подготовить оригинальное рекламное объявление о вакансии для размещения на сайте [bryansk.hh.ru](http://bryansk.hh.ru)

4. Подготовить вопросы для команд конкурентов.

5. Подготовить итоговый доклад команды по профилю должности, рекламе и карьере, продолжительностью 5 - 7 мин. Доклад делает «генератор идей» или организатор.

6. Выделить из команды члена жюри. Членам жюри предложить критерии оценки и бальную систему, дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме, приведенной в таблице 6.2.

7. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

#### *Методические указания*

Задание выполняется на основе командного состязания. Команда может состоять из 4 – 7 человек, которые выполняют такие роли, как организатор, генератор идей, связной, критик.....

Перед менеджерами по персоналу регулярно возникает вопрос закрытия той или иной вакантной должности. Не составив исчерпывающий профиль должности, не стоит приступать к непосредственному отбору сотрудников.

Этот документ является своего рода подсказкой, которая используется в следующих случаях:

- подбор кандидатов на замещение вакантных должностей;
- для аттестации уже работающего персонала, чтобы выявить степень соответствия занимаемому посту (также это касается сотрудников, которые прошли испытательный срок);
- с целью составления планов по обучению персонала и повышению уровня квалификации;
- если нужно сформировать резерв кадров на перспективу;
- для того чтобы спланировать карьерный рост и дальнейшее продвижение сотрудников на высшие посты в организации.

Профили должностей представляют собой набор характеристик, которым должен соответствовать работник.

Документ должен отображать следующие основные позиции:

- место и значимость должности в организационной структуре конкретного предприятия;
- функциональные обязанности (содержание труда), которые должен выполнять работник, принятый на данную позицию;
- профиль, в котором перечислены основные компетенции\*, которыми должен обладать претендент на должность;
- личные качества, которые необходимы для выполнения тех или иных обязанностей;
- минимальный перечень требований, которые организация выдвигает к своим сотрудникам.

Таблица 6.1

Профессиограмма (*наименование должности*)

Элементы профессиограммы	Содержание элементов
Место и значимость должности в организационной структуре	
Содержание труда	
Должен знать	
Квалификационные требования	
Профессионально важные качества	
Личностные качества и способности	
Медицинские противопоказания	

\* **Компетенции** - это личностные качества и способности, а также профессиональные навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГИЯ РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 7.1.

Ситуация «Составление личного жизненного плана»

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. Он проявил себя как знающий опытный работник, умеющий эффективно коммуницировать, заслуживающий уважения в коллективе. В организации, где он работает наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

#### *Постановка задачи*

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить свой личный жизненный план карьеры.

#### *Методические указания*

Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя: работа, семейная жизнь, психологическое состояние, социальное состояние (человеческое отношение), физическое состояние, экономическое состояние.

#### *Личный жизненный план*

##### 1. Оценка жизненной ситуации

###### 1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через 5 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас, через 5 лет? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

###### 1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? Какие

меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

### 1.3. Физическое состояние

Какова моя общая форма? 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 вопросы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях?

### 1.5. Психологическое состояние

Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? 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 мне завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям?

## 2. Постановка личных конечных целей карьеры

### 2.1. Целями моей карьеры являются:

1) \_\_\_\_\_; 2) \_\_\_\_\_; 3) \_\_\_\_\_

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20\_\_ года

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 задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье? \_\_\_\_\_

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? \_\_\_\_\_

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры. Заполните приведенную форму:

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
В области развития служебной деятельности		
В области экономического состояния		
В области здоровья и физического воспитания		
В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
В области моральной мотивации и психологического состояния		
В области семейной жизни		

### **Задание 7.2.**

#### *Ситуация «Построение карьерограммы для менеджера»*

Будущий менеджер заканчивает Брянский ГАУ. Перед каждым из вас встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

#### *Постановка задачи*

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

#### *Методические указания*

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути. Сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.



## ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 8.1.

#### Описание ситуации

1 Менеджер по персоналу Петров П. П. за истекший месяц выполнял два вида работ.

2 Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя шкалы в таблице 8.1.

Таблица 8.1

#### Шкала оценки

Показатели	Характеристика показателей	Оценка
Степень сложности труда	<i>Выполненная работа по сложности:</i>	
	✓ существенно превышает требования должностной инструкции	5
	✓ несколько превышает требования должностной инструкции	4
	✓ соответствует требованиям должностной инструкции	3
	✓ несколько ниже требований должностной инструкции	2
	✓ существенно ниже требований должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	✓ Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
	✓ Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
	✓ Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
	✓ Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
	✓ Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда	Работа выполнена:	
	✓ на высоком уровне	5
	✓ на хорошем уровне	4
	✓ удовлетворительно	3
	✓ ниже среднего уровня	2
	✓ неудовлетворительно	1

### Постановка задачи

Определите коэффициент эффективности труда (Кэфф) менеджера по персоналу Петрова П. П.

### Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах (по оценке результатов деятельности за период), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

**Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год**  
ФИО сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_

Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарии руководителя
Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
Уровень планирования труда (К4) Способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
Отношение к работе (К8) Добросовестное отношение к труду		

*Итоговая аттестация:*

- неудовлетворительно — 1 балл;
- ниже среднего уровня — 2 балла;
- удовлетворительно — 3 балла;
- хорошо — 4 балла;
- отлично — 5 баллов.

*Приложение:* аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

**Аттестационный лист по оценке текущей деятельности**  
(примерная форма)

Ф. И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

1 Описание работы

Главные выполняемые функции — должностные обязанности  
на 20 \_\_\_\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
....	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
....	

2 Проблемы, возникшие при выполнении работы

3 Цели и задачи по улучшению работы

4 Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5 Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка про-

изводится в % к ранее определенным требованиям по должности)

6 Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают Кэфф:

$$\text{Кэфф} = (\text{Бср1 Д1} + \text{Бср2 Д2}) / (\text{Д1} + \text{Д2}),$$

где Бср1 - средняя оценка в баллах по «главной» работе (с учетом всех показателей оценки К1 - К8); Бср2 - средняя оценка в баллах по дополнительной работе (с учетом всех показателей оценки К1 - К8);

Д1 - продолжительность выполнения «главной» работы в днях; Д2 - продолжительность выполнения дополнительной работы в днях.

*Пример решения ситуации*

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петрова П. П. определяется следующим образом:

$$\text{Кэфф} = (4 \times 20 + 3 \times 30) / (20 + 30) = 3,4 \text{ балла.}$$

### **Задание 8.2.**

*Оценка кандидата на вакантную должность*

*Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессией»*

*Описание деловой игры*

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците ра-

ботников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

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

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.

15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделен-

ное время).

48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.

49. Сильно давящий тон.

50. Неопределенность ответов на вопросы.

#### Список должностей и профессий

1. Менеджер по работе с клиентами
2. Маркетолог
3. Специалист аналитического отдела
4. Рабочий колбасного цеха
5. Слесарь перерабатывающего цеха
6. Начальник отдела маркетинга
7. Лаборант
8. Технолог по производству колбасных изделий

#### *Постановка задачи*

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

#### *Методические указания*

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

##### 1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проанализировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

- выполнить группировку качеств с точки зрения их отноше-

ния к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом парного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;
- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

## **ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА**

### **Задание 9.1.**

*Деловая игра «Организация обучения персонала»*

*Описание деловой игры*

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

*Стратегия холдинга - дифференциация:*

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;



- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

*Работник 1 (30 лет).* Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологи-

ческий отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармацевтических препаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

*Работник 2 (22 года).* Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

*Работник 3 (40 лет).* Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном

журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

*Работник 4 (45 лет).* Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

*Работник 5 (37 лет).* Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

*Работник 6 (39 лет).* Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

#### *Постановка задачи*

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

### *Методические указания*

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

*Работники и их руководители:* определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

*Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:* проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

*Менеджеры по персоналу отдела обучения:* проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-

первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

*Директор и его первый заместитель:* сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

## **ТЕМА 10. СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **Задание 10.1.**

Деловая игра «Адаптация персонала»

*Конкретная ситуация*

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

*Постановка задачи*

1. Распределить роли между членами команды.
2. Используя методом «мозгового штурма» подготовить программу адаптации
3. получить отклик от работника позволяющий выявить степень его адаптации
4. Предложить бланк оценки работника после прохождения испытательного срока
5. Подготовить итоговый доклад
6. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Методические указания*

Всем новым сотрудникам необходимо предоставлять испытательный срок - 3 месяца.

Особое внимание на предприятии уделять адаптации к условиям работы.

Задание выполняется на основе командного состязания. Команда может состоять из 4 – 7 человек.

При выполнении задания используйте следующий материал:

Рис. 10.1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

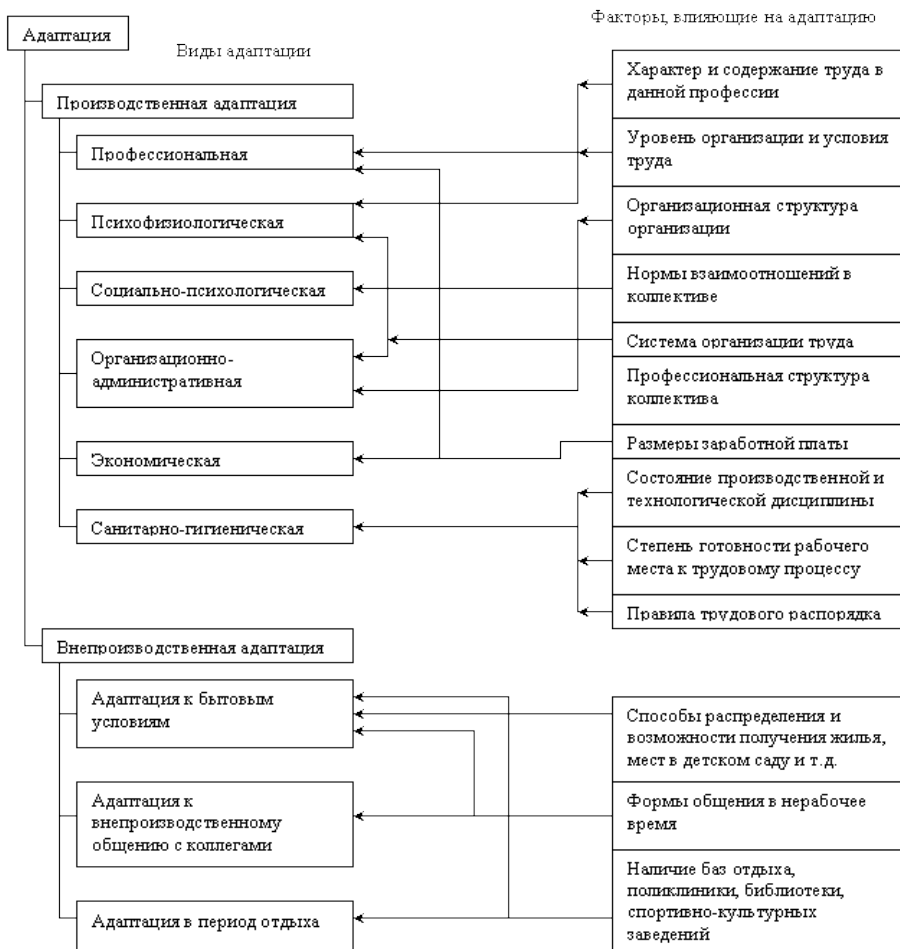


Рис. 10.1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Для оформления программы адаптации используйте табл. 10.1.

Таблица 10.1

## ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ

Содержание мероприятия	Период выполнения, дни	Место выполнения	Ответственный за выполнение	Результат выполнения
Мероприятия первичной социальной адаптации				
Мероприятия первичной профессиональной адаптации				
Мероприятия вторичной социальной адаптации				
Мероприятия вторичной профессиональной адаптации				

## ТЕМА 11. АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 11.1.

#### *Описание ситуации*

Аудит персонала - это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования трудового потенциала и регулирование социально-трудовых отношений, а также разработку программы организационных изменений, касающихся работы с персоналом.

Организационно-кадровый аудит - оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

#### *Постановка задачи*

1. Назовите три основных аспекта организационной реальности, которые могут быть подвергнуты оценке.
2. Назовите объект и предмет аудита персонала.
3. Сформулируйте цель аудита персонала.

## **ТЕМА 12. СУЩНОСТЬ ВЛИЯНИЯ ВЛАСТИ, ЛИДЕРСТВА И МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Задание 12.1.**

#### *Конкретная ситуация*

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

#### *Постановка задачи*

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них

### **Задание 12.2.**

#### *Конкретная ситуация*

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

#### *Постановка задачи*

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.



3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

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

## **ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖКУЛЬТУРНЫМИ РАЗЛИЧИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **Задание 13.1.**

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах.

#### *Постановка задачи*

Назовите основные деловые и личностные качества, которыми должны обладать транскультурные менеджеры. Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 13.2.**

Чтобы помочь своим сотрудниками, нанятых для работы из других стран, организации рекомендуется осуществлять ряд мер, включающих тщательный отбор, назначение на должность с учетом совместимости наций, предварительное обучение, ориентацию и поддержку, подготовку возвращения на родину.

#### *Постановка задачи*

1. Какие характеристики и установки нужно учитывать при тщательном отборе?

2. С чем связано назначение на должность с учетом совместимости наций? Какие общие составляющие культуры следует учитывать?

3. Какие мероприятия и направления предварительного обучения необходимы сотруднику-иностранцу, для снижения возможного стресса и успешной адаптации в новой организации?

4. Каким образом организация должна оказать помощь в ориентации и поддержке нового сотрудника?

### **Задание 13.3**

Организационная социализация – это процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноправного участия в ней в качестве работника.

*Постановка задачи*

1. На что направлены процессы социализации?
2. Назовите основные составляющие процесса организационной социализации.
3. Какие методы социализации вам известны?

### **Задание 13.4.**

*Конкретная ситуация*

В Брянском ГАУ обучаются студенты, поступившие из различных республик и стран.

*Постановка задачи*

1. Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по-вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?
2. Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

## **ТЕМА 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЁ ДИАГНОСТИКА**

### **Задание 14.1.**

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

*Утверждения.*

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.

5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.

7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

#### *Методические указания*

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

#### **Задание 14.2.**

*Конкретная ситуация «Выявление элементов духовной культуры организации»*

С целью закрепления знаний о составляющих организационной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик организационной культуры предлагается провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации. Исследование проводится по фактическим материалам, полученным в ходе организационно-экономической практики или профессиональной деятельности обучающихся. Если участники занятия работают с общим фактическим материалом (одна организация), то в качестве объектов оценки могут быть выбраны различные подразделения организации, имеющие собственную субкультуру, которая может отличаться как от субкультуры других подразделений, так и от доминирующей культуры организации.

#### *Постановка задачи*

1. Заполните перечень позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы (табл. 14.1).

2. Обсудите выявленные элементы организационной культуры, положительные и отрицательные стороны их влияния на поведение персонала.

Таблица 14.1

Элементы духовной культуры организации

Элементы культуры	Содержание разделяемого персоналом элемента
Верования и предположения	
Вещи материального мира	
Выражения	
Действия	
Мысли и чувства	

**Учебное издание**

Н.Ю. Шеламкова

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 23.06.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага печатная. Усл. п. л. 2,61. Тираж 50 экз. Изд. № 5100.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ