

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)

Т.В. АЛАЙЦЕВА, Е.А. ЛАПА

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

САМАРА
Издательство Самарского университета
2017

УДК 334(075)

ББК 65.050я7

А 45

Рецензент: д-р ист. наук, проф. С.А. Мартышкин,

канд. экон. наук, доц. О.С. Чегина

Алайцева, Татьяна Васильевна

А 45 **Управление человеческими ресурсами**: учеб. пособие / Т.В. Алайцева, Е.А. Лана. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2017. – 60 с.

ISBN 978-5-7883-1186-9

Учебное пособие рассматривает задачи ситуационного анализа, деловые игры, темы эссе, варианты тестовых заданий и другие учебно-методические материалы.

Предназначено для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 334(075)

ББК 65.050я7

ISBN 978-5-7883-1186-9

© Самарский университет, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ (СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ).....	6
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	27
НАПИСАНИЕ ЭССЕ.....	34
КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ).....	37
ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ».....	39
ОЦЕНКА ТИПА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ	40
ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	50
Список рекомендуемой литературы	54

ВВЕДЕНИЕ

Управление практически всеми видами деятельности организации представляет прежде всего управление человеческими ресурсами – личностями и группами. В этом смысле управление человеческими ресурсами является базовой функцией внутрифирменного управления организацией.

Предметом курса «Управление человеческими ресурсами» является система знаний, связанных с целенаправленным, организованным воздействием на людей и их группы (команды), работающие в организациях для достижения собственных, групповых, организационных целей и общественных задач.

Содержание указанного курса базируется на соответствующих принципах и методах управления персоналом, практических задачах управления человеческими ресурсами организации при выборе максимально эффективной технологии управления.

Знание теоретических основ и практических приемов управления человеческими ресурсами позволяет наиболее полно использовать возможности человека, его раскрытые и потенциальные способности.

Представляется необходимым научить студентов выявлять определенные закономерности, строить работу с людьми на соответствующих основах, прогнозировать варианты поведения.

Весьма актуальным является освоение анализа реальных производственных ситуаций, применение конкретных моделей управления персоналом.

Содержание курса исходит из того, что персонал, человеческие ресурсы организации обладают соответствующими признаками – квалификация, способности, установки, компетенции.

Наиболее актуальным и современным является использование активных методов работы со студентами – деловых и ролевых игр, кейс-стади, дискуссий, круглых столов, тренингов, работы в командах и т.д.

При изучении данного курса необходимо все время помнить, что человек – это проявление среды, текущие свойства которой имеют важное значение для человека и влияют на характер его жизнедеятельности. Поэтому воздействие на человека и в целом на человеческие ресурсы организации всегда должны рассматриваться в

различных вариантах среды. Различные по личностным параметрам работники организации будут абсолютно по-разному реагировать на происходящее, включая содержание воздействия и его характер.

Практические ситуации позволяют изучать множество реакций индивида, характер мышления, мотивационные особенности личности.

Активные методы обучения позволяют учитывать как индивидуальные особенности, так и групповые характеристики человеческих ресурсов организации.

Грамотное и профессиональное управление человеческими ресурсами позволяет осуществлять комплексный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими установками организации.

РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ (СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ)

Одним из направлений самостоятельной работы студентов является решение кейсов, заключающееся в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач.

Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью.

Кейсы и ответы на них оформляются письменно.

В своем решении студенты должны:

1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;

2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;

3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.

Для решения кейса студентам необходимо:

1. Объяснить ситуацию.

2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.

3. Дать характеристику уже принятым мерам.

4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

Работа над кейсом способствует освоению студентами следующих навыков и умений:

– выявлению лиц, заинтересованных в сложившейся проблемной ситуации и умению учитывать их зачастую противоположные интересы;

– учету внешнего окружения и его изменений при решении вопроса, его связи с другими проблемами, влияющими на ситуацию, возможностей и ограничений, возникающих извне;

– поиску актуальной и надежной информации, ее оценке, определению ее влияния на ситуацию;

– умению вести аргументированный диалог с различными членами своей и оппонировающей групп, а также других действующих лиц кейса (необходимо избегать субъективных представлений, которые могут привести к искаженному восприятию ситуации и ограничивать возможности решения проблемы);

– умению работать с неполными, непроверенными, неофициальными данными в условиях неопределенности и неоднозначности;

– умению определять содержание проблемной ситуации, выявлять факторы, влияющие на ее возникновение и развитие, существующие причинно-следственные связи и вероятные последствия планируемых к реализации действий;

– умению формировать план мероприятий, направленных на решение конкретной ситуации;

– умению отстаивать свою позицию и аргументированно убеждать оппонентов в правильности выбранного направления деятельности.

КЕЙС 1

«Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»

Задание

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровавым врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO₂. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

КЕЙС 2 **«Анализ резюме»**

Никогда человек не бывает
так близок к совершенству,
как при заполнении документов
при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.

2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме

АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
 - организация работы офиса;
- 2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С.

Р.С. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

КЕЙС 3

Ситуация «На завод пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаяю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!».

После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

КЕЙС 4

Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переезда менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела

закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Ситуация 6

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Ситуация 7

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Ситуация 8

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

КЕЙС 5

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Факторы, оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций,	4	8	11

в которых работал кандидат			
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

КЕЙС 6

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

КЕЙС 7

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

КЕЙС 8

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась,

многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

КЕЙС 9

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемом региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура компании «Сатурн» в России

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана 5-дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий,

отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

КЕЙС 10

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

КЕЙС 11

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

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

Вопросы

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

КЕЙС 12

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре ежегодного аттестационного собеседования с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

КЕЙС 13

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в

области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Обучение в игре является важнейшим условием освоения профессиональной деятельности, обеспечиваемого посредством воссоздания в учебной обстановке контекста конкретной профессиональной ситуации. В ходе игры происходит ускоренное овладение предметной деятельностью за счет передачи участникам активной позиции — от роли игрока до соавтора игры.

Игра как метод обучения дает возможность:

- 1) сформировать мотивацию на обучение (и поэтому может быть эффективна на начальной стадии обучения);
- 2) оценить уровень подготовленности слушателей (и для этого может быть использована как на начальной стадии обучения — для входного контроля, так и на стадии завершения — для итогового контроля эффективности обучения);
- 3) оценить степень овладения материалом и перевести его из пассивного состояния — знания в активное — умение (и поэтому может быть эффективна в качестве метода практической отработки навыка сразу после обсуждения теоретического материала);
- 4) получить участникам собственный опыт учебно-игровой деятельности, отработать умение проектировать и организовывать обучающие игры;
- 5) активизировать самообразование слушателей; формировать плюрализм мнений и действий, многовариантность мыслительных операций, интерес к более эффективному построению профессиональной деятельности;
- 6) развивать индивидуальное профессиональное мышление, умение анализировать и прогнозировать.

Игровые методы являются интерактивными и интегративными, поскольку включают в себя и элементы тренинга, и разбор конкретных ситуаций, и дискуссии — в зависимости от целей игры.

При подготовке к игровой деятельности следует соблюдать следующие методические требования:

- 1) игра — логическое продолжение и завершение конкретной теоретической темы (раздела) учебной дисциплины, практическим дополнением к теме (разделу) или же завершением изучения дисциплины в целом;

- 2) максимальная приближенность к реальным производственным условиям;
- 3) создание атмосферы поиска и непринужденности;
- 4) тщательная подготовка учебно-методической документации;
- 5) четко сформулированные задачи, условия и правила игры;
- 6) выявление вариантов возможных решений указанной проблемы;
- 7) наличие необходимого оборудования.

Деловая игра

Проектирование системы управления персоналом организации

Определите содержание и тип кадровой политики, сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для гипотетической российской фирмы:

Вариант 1

ООО фитнес-центр «Здоровье» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 50 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.
4. Общая стратегия фирмы: диверсификация деятельности.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8.00 до 23.00 (без обеденного перерыва).

Вариант 2

ООО ресторан «Венеция» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: организация питания и отдыха в двух залах и баре.

2. Размер предприятия: общая численность персонала – 30 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рост.
4. Общая стратегия фирмы: концентрация на сегменте.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 12.00 до 24.00 (без обеденного перерыва).

Вариант 3

ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 300 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
4. Общая стратегия фирмы: дифференциация продукта.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Вариант 4

ЗАО торговый дом «Гермес» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: торговля промышленными и продовольственными товарами, собственное производство (полуфабрикаты и готовые блюда).
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 150 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.
4. Общая стратегия фирмы: оптимизация товарной номенклатуры.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 9.00 до 21.00 (без обеденного перерыва).

Вариант 5

ОАО промышленное предприятие «Цемент» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск цемента и цементных смесей, производство и доставка бетона.

2. Размер предприятия: общая численность персонала – 1700 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: спад.
4. Общая стратегия фирмы: лидерство по издержкам.
5. Режим работы организации: 5 дней в неделю, с 8.00 до 17.00 (обеденный перерыв с 12 до 13).

Вариант 6

ООО частный детский сад «Солнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: Оказание социальной услуги по временному пребыванию, воспитанию и развитию детей дошкольного возраста (3-7 лет).
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 15 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: становление.
4. Общая стратегия фирмы: занятие вакантной ниши.
5. Режим работы организации: 6 дней в неделю, с 8.00 до 19.00 (в субботу с 9.00 до 14.00).

Вариант 7

ООО «Строительная компания «Домик – пряник» на основе следующих данных:

1. Проектирование и строительство малоэтажного жилья.
2. Размер предприятия: общая численность персонала - 95 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.
4. Общая стратегия фирмы: занятие вакантной рыночной ниши в регионе.
5. Режим работы организации: для административно-управленческого аппарата - 5 дней в неделю, с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00; для инженерно-технического персонала и рабочих – ненормированный рабочий день.

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены командой дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Деловая игра «Собеседование»

Решающий критерий при приеме на работу:
спросите себя, как бы вы себя чувствовали,
если бы этот человек работал
на вашего конкурента, а не на вас?
Харви Маккей

Определяется вакансия и 2 претендента на нее.

Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

50 причин отказа в работе

(на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США)

1. Жалкий внешний вид.
2. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
3. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
5. Неуверенность в себе и неискренность.

6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность сверхурочной работы.
8. Заинтересованность только в высокой зарплате.
9. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
10. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
11. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
12. Недостаток такта, незнание делового этикета.
13. Недостаточная зрелость суждений.
14. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
17. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
18. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
19. Избегание смотреть в глаза консультанту.
20. Вялое «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Плохие взаимоотношения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
27. Желание получить временную работу.
28. Мало чувства юмора.
29. Низкая квалификация.
30. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
33. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
34. Цинизм.
35. Низкий морально-нравственный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость инакомыслия.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время, праздность.
40. Плохое состояние финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.

42. Неспособность воспринимать критику.
43. Непонимание ценности опыта.
44. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
45. Радикальность идей.
46. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
47. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
48. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
49. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

НАПИСАНИЕ ЭССЕ

Написание эссе является видом внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предполагающим написание сочинения на заданную тему свободной композиции и небольшого объема. Эссе носит субъективный характер и не предполагает полного раскрытия темы. Тематика эссе должна затрагивать современные проблемы изучаемой области знаний и быть актуальной. В своей работе студент должен раскрыть содержание проблемы, привести несколько точек зрения на сложившуюся ситуацию и выразить собственное понимание обстоятельств.

В процессе написания эссе студенту необходимо продемонстрировать умения логически рассуждать, четко выражать свои мысли и ясно излагать точку зрения на проблему в письменной форме. Эссе содержит задание, связанное с необходимостью решения какого-либо вопроса одной из области знаний в рамках научного или учебного исследования. Тему формулирует сам студент на основании выданного ему задания. Раскрытие темы предполагает, что студент проявит оригинальность решения проблемы, практичность, значимость и полезность предложенных идей, образность, яркость, художественную оригинальность изложения.

Эссе должно соответствовать критериям:

1. Сформулирована тема и раскрыта ее актуальность.
2. Проанализированы источники (около 4): монографии, учебники, статьи в периодических изданиях, источники из сети Интернет и др. Дан их критический и сравнительный анализ.
3. Изложена авторская позиция относительно ситуации (процесса, явления), сформулировано собственное мнение по теме.
4. Обозначена практическая значимость вопроса и направлений его решения.
5. Объем эссе должен составлять не более 3 листов. Форма работы может представлять собой классификацию, перечень, план мероприятий. В тексте возможны рисунки, таблицы и пр.
6. Обязательно наличие списка использованных источников.
7. Ссылки должны быть концевыми в квадратных скобках.

8. Уникальность – 70 %.

1. Дешевый работник опасен для окружающих (О.Ю. Ефремов и И.А. Скопылатов).
2. Посеешь заботу — пожнешь инициативу (Владимир Прищепа, директор).
3. Когда вождь, заслуживающий название самого лучшего, завершает свою работу, люди говорят: «Мы все сделали сами» (Лао-Цзы, китайский философ).
4. По большей части сотрудники уходят от начальников, а не из компании (Роберт Саттон, профессор)
5. Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество (Роберт Кийосаки).
6. Высшее руководство должно тратить 40-50 процентов времени на обучение и мотивацию своих людей (Бак Роджерс).
7. Никогда не нанимайте того, кто знает меньше вас о том деле, ради которого вы его нанимаете (Малкольм Форбс).
8. Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию – никогда (Альфред Нобель).
9. Если вы ругаете свой персонал – значит, вы признаетесь, что являетесь плохим учителем (Денис Каплунов).
10. Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача – создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно (Джемс Гуднайт).
11. Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности (Наполеон I).
12. Человека, получившего образование путем упорного труда, можно уподобить дорогостоящим машинам (А. Смит).
13. Инвестиции в знания всегда приносят наибольший доход (Бенджамин Франклин).
14. Я плачу хорошую заработную плату не потому, что у меня много денег; у меня много денег, потому что я плачу хорошую заработную плату (Роберт Бош).

15. Умение обращаться с людьми - это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете (Дж. Рокфеллер).

16. Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим. Вот тогда они вас удивят (Д.Мак-Грегор).

17. После того, как найдем сотрудника, его образование – вопрос прошлого, оно больше не учитывается при оценке его работы и не является причиной для его повышения (А. Морита).

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ)

Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно под руководством преподавателя.

Контрольная работа развивает способности студентов к анализу и систематизации информации, закрепляет и расширяет полученные в процессе обучения теоретические знания и практические навыки, освоенные компетенции; ориентирует на практическое применение этих знаний во время решения заданий и вопросов, рассматриваемых в контрольной работе; подготавливает студентов к самостоятельной деятельности по направлению.

Контрольная работа должна быть оформлена по стандарту в объеме от 12 до 15 страниц без приложений.

Работа представляет собой письменное изложение материала по избранной теме. При ее написании студент должен проявить самостоятельный творческий подход к решению вопроса, самостоятельно проанализировать материал и изложить собственный взгляд на исследуемый вопрос.

Написание контрольной работы – процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных этапов:

1. Выбор и закрепление темы.
2. Составление оглавления контрольной работы.
3. Сбор, анализ и изложение текста контрольной работы.
4. Оформление контрольной работы.
5. Защита контрольной работы.

Тематика контрольных работ

Основные направления политики организации в отношении персонала.

Концепция управления персоналом в организации.

Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.

Управление работой с персоналом в организации.

Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

Статистика персонала и расчет показателей состояния персонала.

Сущность процесса подбора и найма персонала.
Методы организации и оптимизации подбора и найма персонала.
Текучесть кадров: причины и последствия.
Категории отбора персонала. Принцип равных возможностей.
Интервьюирование кандидатов: цели, формы, место.
Предварительная подготовка собеседования: необходимые, возможные, нежелательные темы и вопросы.
Оптимизация численности персонала как постоянная задача кадровой службы.
Возможности и ограничения тестирования как метода отбора персонала.
Методы и формы профессионального обучения персонала.
Проблема выбора, эффективности и адекватности.
Концепция обучения взрослых людей.
Проблема оценки результатов обучения персонала.
Комплексная система оценки персонала организации.
Роль периодической аттестации в системе оценки персонала.
Содержание этапов аттестации и формы аттестации персонала.
Традиционная система компенсации (вознаграждению) персонала.
Управление системой льгот в организации.
Новые подходы к стимулированию и вознаграждения персонала. Нетрадиционные системы компенсации.
Участие руководства организации в процессе управления персоналом.
Управление деловой карьерой в организации.
Формирование системы служебно-профессионального продвижения в организации.
Формы работы с кадровым резервом.
Роль и место службы управления персоналом в структуре управления организацией
Организационная культура и система управления персоналом.
Карьера менеджера: этапы и факторы эффективности.

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

1. Управление персоналом в ходе исторических перемен. Функции и значение управления персоналом.
2. Планирование потребности в персонале. Анализ работ.
3. Факторы, влияющие на потребность в персонале. Система оценки.
4. Прогнозирование потребности в персонале. Виды потребностей. Брутто- и нетто-потребность в персонале.
5. Планирование расстановки кадров.
6. Вербовка персонала. Привлечение персонала.
7. Обучение и развитие персонала. Цели. Задачи. Программа.
8. Вознаграждение. Система вознаграждения.
9. Основные типы системы оплаты труда. Выбор системы оплаты труда.
10. Оценка деятельности рабочих. Задачи.
11. Японская модель управления персоналом.
12. Антикризисное управление персоналом.
13. Участие персонала в управлении предприятием.
14. Мотивация сотрудников. Классификация мотивов.
15. Теории мотивации.
16. Кадровый резерв.
17. Деловая карьера. Продвижение по службе.
18. Мотивация и стимулирование. Мотивационное ядро.
19. Профорientация и трудовая адаптация персонала.
20. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
21. Организационное проектирование системы управления персоналом.
22. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.
23. Оценка результатов труда. Оценка затрат на персонал.
24. Условия труда персонала. Режим труда. Дисциплина труда.
25. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

ОЦЕНКА ТИПА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Изучение включает:

- теоретический анализ проблемы, включая вопросы роли и характеристик личности в системе управления; власти и способов ее реализации; стилей управления и формирования собственно управленческого поведения;

- тестирование участников на предмет выявления у потенциальных менеджеров склонностей к тому или иному стилю руководства и управленческого поведения;

- интерпретацию и оценку результатов тестирования, обсуждение вариантов корректировки стиля управления;

- перекрестное тестирование (применяется в случае, когда участники ситуационного анализа достаточно хорошо знают друг друга).

Результатами изучения данной ситуации для студентов являются:

- понимание влияния характеристик руководства и свойств личности руководителя на реальный управленческий процесс и его результаты;

- умение оценивать стиль и методы руководства, взвешивая «плюсы» и «минусы» каждого типа;

- умение выявлять и анализировать конкретные характеристики руководителя (с позиций вышестоящего руководства, коллег, подчиненных);

- уяснение связи стиля и типа руководства с конкретными характеристиками организации.

1. Теоретический анализ начинается с выяснения роли личности и ее характеристик в системе управления. В определенные периоды изучения курса менеджмента возможно абстрагирование от человека с его личными качествами. Но в современном менеджменте, особенно в управлении персоналом, в центре находятся именно проблемы управления людьми как личностями, осуществляемого менеджерами тоже со своими личностными характеристиками. При этом организационная сторона управления отходит на второй план. Личность каждого из участников управленческого процесса формируется под воздействием природных свойств человека – состояния здоровья, нервно – психических особенностей, памяти,

эмоций, чувств и др., и под воздействием приобретенных социальных свойств – знаний, опыта, привычек, социальных ролей, статуса, имиджа и т.д. Особое внимание следует обратить на такое качество личности, как *устойчивость поведения*, которое необходимо уметь прогнозировать и управлять им.

Направленность поведения и личности в целом зависит от целей и мотивов, интересов, стремлений и идеалов. Для характеристики личности участников управленческого процесса необходимо определить преимущественный тип направленности: на взаимодействие, на дело или на себя.

Человек может быть ориентирован на взаимодействие, общение, сотрудничество, на совместное решение проблем. Это особенно необходимо для работающих по принципу команды.

Другим ориентиром является направленность на дело, на задачу, когда основное внимание уделяется достижению цели, разрешению проблемы, получению реальных результатов. В таком случае важнее оказывается то, *что* человек делает, а не *как* делает.

Еще одним ориентиром является направленность на себя, или личная направленность, понимаемая как стремление добиться личного благополучия, престижа и т.д.

Направленность личности членов организаций можно определять с помощью специальных тестов, что позволяет сформировать индивидуальный подход к личности и облегчает процесс управления. Следует подчеркнуть, что не меньшее значение имеет определение направленности личности руководителей всех рангов, что также позволяет в первую очередь им самим переоценить собственные достижения, скорректировать модель управления, а в отдельных случаях признать невозможность управления другими людьми или данным процессом.

Далее следует разъяснить, что при выявлении особенностей личности важное значение имеет и определение типа мышления, специальных способностей, а также типа характера, существенно влияющего на поведение человека, его образ жизнедеятельности, манеру общения и т.д.

Для определения типа руководства необходимо определить понятия *статуса* и *авторитета*.

Положение человека в организации, основанное на оценке личности и роли, исполняемой им, называется *статусом*. Статус –

понятие достаточно субъективное. Возможно несовпадение статуса и реальных возможностей или уровня результативности руководителя. Статус может быть формальным и неформальным. Формальный статус определяется должностью, значимостью решаемых задач. Неформальный статус (чаще называемый авторитетом) определяется личными свойствами, знаниями, опытом, связями, нравственными качествами.

Все указанные социальные характеристики личности формируют три основных типа поведения людей в организации:

- 1) независимый, ориентирующийся на руководство или лидерство;
- 2) нейтральный;
- 3) зависимый, предполагающий подчинение.

На данном этапе изучения ситуации представляется полезным предложить для обсуждения и общего решения следующие вопросы:

- 1) какие способности важнее для руководителя – художественные или логические?
- 2) какой темперамент целесообразнее выбрать для занятия следующих должностей: коммивояжер (торговец), главный бухгалтер, начальник службы УП, заведующий архивом, начальник цеха, старшая медсестра, адвокат и т.д.
- 3) каков Ваш характер и темперамент? Обменяйтесь оценками с товарищами по группе.
- 4) какова причина авторитета популярных личностей, знакомых, друзей, родственников?

Следующая анализируемая проблема – власть и возможность ее реализации. Мы исходим из понимания *власти* как способности человека влиять на окружающих с целью добиться определенных результатов. Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их интересы, предотвращать конфликты.

Власть также бывает формальной и реальной. Формальная власть связана с занятием определенной должности, определяется числом подчиненных или объемом ресурсов, которыми данный менеджер может самостоятельно распоряжаться.

Реальная власть связана не только с должностью, но и с влиянием и авторитетом.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной.

Важной основой власти является собственность на ресурсы, также власть может быть основана на знании, компетенции, владении информацией.

Добровольное подчинение может основываться на традициях, личной харизме и убежденности (вере) в необходимости подчинения.

С вопросом о власти тесно связана проблема делегирования прав и ответственности. Хороший руководитель четко знает, какие полномочия могут быть делегированы, а какие – нет, он обладает интуицией, оценивая тех, кому может быть осуществлено делегирование.

На эффективность руководства влияет ряд качеств менеджера, которые необходимо рассматривать лишь как предпосылки успешного руководства:

1) личные качества:

- высокие моральные стандарты,
- физическое и нервно – психическое здоровье,
- высокий уровень внутренней культуры.
- доброжелательность и уверенность в себе, оптимизм и др.;

2) профессиональные качества:

- компетентность в своей профессии, образование и опыт, эрудиция и стремление к новым знаниям,
- поиск новых форм и методов работы,
- умение планировать свою работу и др.;

3) деловые качества:

- умение создать организацию, ставить и распределять задачи, координировать и контролировать осуществление, стремление к власти и лидерству, решительность, воля, контактность, коммуникабельность, умение располагать к себе людей, инициативность, оперативность в решении проблем, способность управлять собой, своим поведением и др.

На данной ступени анализа ситуации представляется полезным совместно со студентами проанализировать таблицу отличий *менеджера* и *лидера*, основанную на материалах О. Виханского и А. Наумова:

Таблица 1. Менеджер-лидер

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Администратор	Инноватор
Командует, убеждает	Вдохновляет, призывает
Действует на основе расчета	Действует на основе видения
Ориентируется на организацию	Ориентируется на людей
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Принимает решение	Реализует решение
Делает, как нужно	Делает, что нужно
Пользуется уважением	Пользуется любовью

В завершение теоретического анализа проблемы рассмотрим собственно *стили управления и типы управленческого поведения*.

Выделяются следующие основные *методы* (способы воздействия) руководства людьми: авторитарный (автократический), демократический и либеральный.

Авторитарный основан на распоряжениях в форме приказов без объяснений. Руководитель определяет и конкретные способы их выполнения, следует официальному характеру отношений, поддерживает дистанцию между собой и подчиненными всегда и безоговорочно.

Данный метод может быть эффективным тогда, когда подчиненный находится полностью во власти руководителя (военачальник, спортивный тренер). Ориентация на дело.

Демократический – руководитель доверяет подчиненным, интересуется мнением, дает возможность обсудить задачу и выбрать способ исполнения. Ориентация на взаимодействие, на человека.

Либеральный – руководитель сводит к минимуму свое вмешательство и является пассивным. Нет четко выраженной направленности.

Необходимо разъяснить студентам, что часто методы руководства сочетаются, в таком случае можно говорить о разделенном руководстве. ориентированном на конечный результат, не исключая ориентацию и на дело, и на человека.

Методы руководства являются основой *стиля управления*. Другими факторами, обуславливающими стиль управления, являются методы организации деятельности исполнителей.

Также стиль руководства определяют многие объективные и субъективные условия и обстоятельства: личностные особенности руководителей и подчиненных, их собственный характер и характер взаимоотношений, степень образованности, опытности и зрелости подчиненных, содержание и особенности деятельности, четкость постановки задач, организационная культура и др.

На данном этапе предлагается к совместному обсуждению сводная таблица характеристик стилей руководства и типов поведения менеджеров, предложенная А.Старобинским. При обсуждении следует иметь в виду, что между стилями имеется определенный баланс и увеличение доли элементов одного из них неизбежно будет приводить к уменьшению других.

Таблица 2. Стили руководства

Факторы сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Способ принятия решений</i>	единоличный	на основе консультаций или мнения группы	на основе указаний
<i>Распределение ответственности</i>	полностью в руках руководителя	в соответствии с полномочиями	полностью в руках исполнителей
<i>Способ доведения решений до исполнителя</i>	приказ, команда	предложение	просьба, упрощивание
<i>Отношение к инициативе подчиненных</i>	допускается	поощряется и используется	полностью передается подчиненным
<i>Отношение к знаниям</i>	считает, что сам все знает	постоянно учится и требует того же от подчиненных	безразличное
<i>Отношение к общению</i>	соблюдает дистанцию	активно идет на контакты	инициативы не проявляет
<i>Отношение к подчиненным</i>	по настроению, неровное	равное, доброжелательное	мягкое, нетребовательное
<i>Отношение к стимулированию</i>	наказание с редким поощрением	поощрение с редким наказанием	нет четкой ориентации
<i>Принципы подбора кадров</i>	избавление от сильных конкурентов	ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	

2. Для проведения тестирования участников изучения используется «Тест, выявляющий ориентацию руководителя на задание и на людей». Данный тест успешно применяется более 20 лет в США при обучении и оценке потенциальных и действующих менеджеров.

Следует разъяснить, что данные, полученные в результате тестирования, не являются окончательной и полностью достоверной характеристикой. Нет совершенных и универсальных тестов, которые подходят всегда, для любых организаций и любых коллективов. Тестирование является особенно ценным только тогда, когда нет других равноценных методов оценки. При этом тесты зачастую дают правильные общие ориентиры и помогают вырваться из плена личных симпатий и антипатий, субъективных мнений.

Тест, выявляющий ориентацию руководителя на задание и на людей

ИНСТРУКЦИЯ, приведенные ниже фразы отображают различные формы управленческого поведения. Ответ по каждому пункту так, как ты вероятнее всего действовал бы, если бы был руководителем рабочей группы. Отметь кружочком тот вариант, по которому ты вероятнее всего действовал бы в изображенной ситуации: (В) всегда, (Ч) часто, (И) иногда, (Р) редко, (Н) никогда.

ВЧИРН 1. Вероятнее всего был бы председателем группы.

ВЧИРН 2. Решился бы на сверхурочную работу.

ВЧИРН 3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.

ВЧИРН 4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.

ВЧИРН 5. Разрешил бы члену группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить.

ВЧИРН 6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.

ВЧИРН 7. Говорил бы как представитель своей группы.

ВЧИРН 8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.

ВЧИРН 9. Испытывал бы свои идеи в группе.

ВЧИРН 10. Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим.

ВЧИРН 11. Много работал бы в надежде на повышение.

ВЧИРН 12. Терпел бы оттяжки и неуверенность.

ВЧИРН 13. В присутствии посетителей говорил бы от имени группы.

ВЧИРН 14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.

ВЧИРН 15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.

ВЧИРН 16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.

ВЧИРН 17. Утопаю в деталях.

ВЧИРН 18. Представляю группу в ее отношениях с внешним миром.

ВЧИРН 19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.

ВЧИРН 20. Решаю, что делать и как делать.

ВЧИРН 21. Побуждал бы к увеличению производства.

ВЧИРН 22. Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе.

ВЧИРН 23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.

ВЧИРН 24. Разрешаю группе выдвигать много инициатив.

ВЧИРН 25. Даю членам группы определенные задания.

ВЧИРН 26. Хочу вносить изменения.

ВЧИРН 27. Прошу членов группы работать интенсивнее.

ВЧИРН 28. Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить.

ВЧИРН 29. Составил бы график работы.

ВЧИРН30. Отказался бы объяснять свои действия.

ВЧИРН 31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на благо.

ВЧИРН 32. Разрешаю группе самостоятельно определять свой ритм работы.

ВЧИРН 33. Призвал бы группы превысить достигнутые рекордные показатели.

ВЧИРН 34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.

ВЧИРН 35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила.

Акцент на дело (Задание) _____

Акцент на человека (Люди) _____

Участники тестирования должны ознакомиться с инструкцией (см. тест) и ответить на вопросы (высказать мнения по предложенным ситуациям).

Далее руководитель тестирования просит сгруппировать ответы следующим образом:

1. Отметьте (обведите кружком) следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Напишите цифру «1» перед номерами тех отмеченных вопросов, на которые дан ответ «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру «1» перед номерами тех неотмеченных вопросов, на которые дан ответ «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружком цифры «1» перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число отмеченных кружком цифр «1». Это число показывает степень направленности на людей, на взаимодействие и общение. Отметьте это количество очков на соответствующей стрелке.
6. Подсчитайте число неотмеченных цифр «1». Это отражает степень направленности на дело. Отметьте на соответствующей стрелке.
7. Точки, отмеченные на стрелках, соедините прямой линией. Точка, в которой прямая пересекает стрелку в центре, показывает степень сбалансированности ориентации на дело и на человека (рис. 2).

Каждый участник на рисунке видит количественные характеристики ориентации на дело и на людей, а также степень сбалансированности руководства.

После выполнения теста и подведения результатов важно сделать выводы о значении результатов и возможных способах их применения, корректировки стиля управления.

1. Альтернативные способы выполнения теста.

1. «Перекрестное» тестирование. Участники могут по двое, трое или группой обменяться мнениями об управленческом поведении друг друга до теста или выполнить тестирование «от имени другого».

После теста можно говорить о совпадении оценок. «Перекрестное» тестирование возможно в случае, когда участники хорошо знают друг друга.

2. «Предварительный результат». Участники могут оценить степень направленности своего управленческого поведения на человеческое отношение и на задание до выполнения теста и затем сравнить результаты теста с предварительной оценкой.

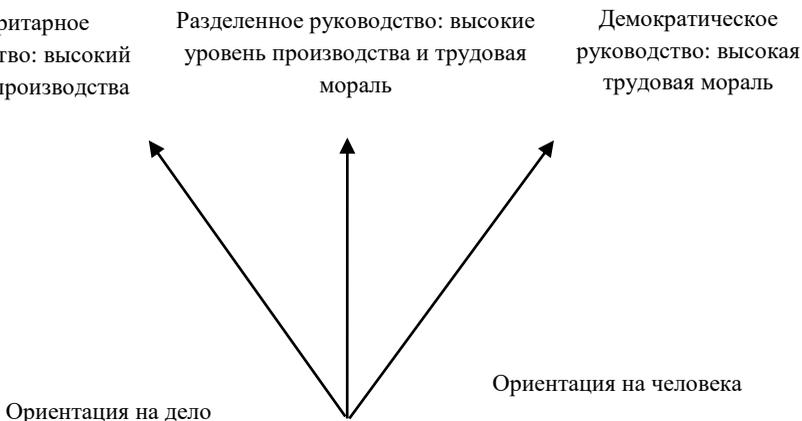


Рис. 2. Тип управленческого поведения

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Какие типы карьеры присутствуют в современной организации?
 - а) горизонтальная, вертикальная, диагональная,
 - б) ускоренная, замедленная,
 - в) вертикальная, горизонтальная, центростремительная.
2. Для оплаты труда специалистов подходит:
 - а) сдельно-прогрессивная оплата,
 - б) контрактная,
 - в) подрядная,
 - г) повременно – премиальная.
3. Что относится к льготам в организации?
 - а) материальная помощь,
 - б) надбавки за производительность,
 - в) надбавки за выслугу лет,
 - г) медицинское страхование,
 - д) бонусы.
4. Тип карьеры, характерный для японского менеджмента:
 - а) горизонтальный,
 - б) вертикальный,
 - в) центростремительный.
5. Ранжирование при методе стандартных оценок осуществляется:
 - а) по значимости целей,
 - б) по качественным параметрам работников,
 - в) по значимости факторов.
6. К наиболее современным проблемам УП относятся:

а) рост образовательного и квалификационного уровня работников,

б) необходимость введения более сложных методов оценки,

в) рост использования электронных коммуникаций.

7. Какой вариант оценки считается наиболее субъективным?

а) оценка непосредственного руководителя,

б) экспертная оценка,

в) 360° – аттестация.

8. Анкета поступающего на работу должна содержать:

а) сведения о планах и перспективах кандидата на предстоящий период,

б) оценки личных и деловых качеств кандидата,

в) основные сведения о кандидате,

г) программу развития кандидата.

9. В задачи составления «карьерной лестницы» входит:

а) информирование работников обо всех вакансиях в организации,

б) гарантия служебного продвижения сотрудников,

в) информация о возможностях и условиях служебного продвижения.

10. При приеме на работу вопросы о семейном положении, наличии детей и личной жизни:

а) обязательны,

б) возможны,

в) не рекомендуются.

11. Как правильнее рассчитать возрастную структуру персонала

а) методом средних величин – берется средний возраст всех работающих,

б) методом группировок (от 18 до 25 лет – 30%; от 25 до 35 лет – 40%, и т.д.),

- в) выделением крайних возрастных параметров (от 18 до 72 лет, например).
12. Профессиональное обучение персонала в современной организации:
- а) обязательно, поскольку учебные заведения дают хорошее образование и квалификацию,
 - б) не нужно, поскольку требует больших затрат,
 - в) обязательно, поскольку быстро меняются технические характеристики производства и устаревают знания.
13. Какие показатели составляют статистику персонала?
- а) состояния персонала,
 - б) деятельности организации,
 - в) состояния финансов организации,
 - г) производительности работников.
14. Для стимулирования роста объемов работ в большей степени подходит:
- а) тарифно – аттестационная оплата труда,
 - б) контрактная,
 - в) сдельно-прогрессивная,
 - г) сдельно-премиальная.
15. Какая форма обучения повышает уровень овладения тонкостями профессии?
- а) инструктаж,
 - б) кейс-стади метод,
 - в) ученичество и наставничество,
 - г) деловая игра.
16. Оценка 360° — аттестация предполагает:
- а) многогранную оценку работника за период работы,

- б) параллельную оценку начальника и самого работника,
 - в) оценку начальника, коллег и подчиненных
 - г) традиционную аттестацию.
17. Какое количество сотрудников УП-сектора должно проводить конкретное собеседование?
- а) один-два,
 - б) два-три,
 - в) более трех.
18. Для увеличения размеров групп обучающихся наиболее подходит метод:
- а) направленное приобретение опыта,
 - б) инструктаж,
 - в) кружки качества,
 - г) деловая игра.
19. Нежелательно обсуждать при собеседовании:
- а) производственные вопросы,
 - б) человеческие отношения на прошлом месте работы,
 - в) религиозные и национальные проблемы.
20. Лист персональной карьеры ведется:
- а) на всех сотрудников в организации,
 - б) на подающих надежды молодых сотрудников,
 - в) на всех сотрудников, кроме низшего уровня исполнителей,
 - г) только на руководителей всех рангов.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2011. – 688 с.
2. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301с.
4. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб. пособие для вузов / В.Н. Фунтов . – 3-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2012 . – 394 с.
5. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Дополнительная

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ.
2. Алайцева, Т.В. Особенности кадрового менеджмента в органах государственного управления / Т.В. Алайцева // Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. «Современные технологии управления персоналом». – Самара: САГМУ, 2011.

3. Алайцева, Т.В. Управление качеством образовательных услуг в высшей школе / Т.В. Алайцева // Образование в современном мире. Роль вузов в социально-экономическом развитии региона: сб. науч. тр. Междунар. науч.-метод. конф. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
4. Алайцева, Т.В. Организация самостоятельной работы студентов / Т.В. Алайцева // Сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. «Образование в современном мире». – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – С. 15-17.
5. Алайцева, Т.В. Деловая игра как метод реализации компетентностного подхода к обучению / Т.В. Алайцева // Сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. «Образование в современном мире». – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. – С. 127–128.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
8. Бурлакова, М.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников (на примере промышленности строительных материалов): монография / М.В. Бурлакова, Г.П. Гагаринская // Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. Ин-т бизнеса. – Самара: Изд-во «Глагол», 2009. – 150с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.

11. Васяйчева, В.А. Развитие механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса на основе совершенствования кадровой политики / В.А. Васяйчева, Г.А. Сахабиева, В.А. Сахабиев . – Самара: Изд-во СМиУ, 2012.
12. Дубровина, Н.А. Управление проектами: Управление проектами: учеб. пособие / Н.А. Дубровина, А.Е. Термелева. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
13. Дубровина Н.А. Выпускная квалификационная работа: метод. указания / Н.А. Дубровина, Е.А. Лапа. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
14. Заводчикова, Т.Б. Активизация познавательной деятельности студентов в процессе самостоятельной работы / Т.Б. Заводчикова // Образование в современном мире: роль вузов в социально-экономическом развитии региона: сб. науч. тр. Междунар. науч.-метод. конф.; под общ. ред. Т.И. Рудневой. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. – Вып. 1. – С. 234-236.
15. Заводчикова, Т.Б. Корпоративная социальная ответственность российских компаний: теория и практика / Т.Б. Заводчикова // Вестн. Самарского государственного университета, 2015. – № 8 (130). – С. 29-33.
16. Заводчикова, Т.Б. Управление корпоративной социальной ответственностью российских компаний / Т.Б. Заводчикова // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. – Вып. 4. – С. 56-61.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.

18. Королев, А.А. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в условиях реструктуризации нефтегазового комплекса: монография / А.А. Королев, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, НОУ ВПО «ПИБ», 2009. – 189с.

19. Лапа, Е.А. MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATION Saint-Louis, Missouri, USA, 01.02.2016. Proceedings of the II International scientific and practical conference. 2016. Publishing House Science and Innovation Center, Ltd. (St. Louis). P. 154.

20. Лапа, Е.А. Кластерная политика России как инструмент регионального развития / Е.А. Лапа // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Вып. 4. – 2016. – С. 201.

21. Лапа, Е.А. Специфика современных организационных коммуникаций / Е.А. Лапа // Материалы и доклады 1 межд. конф. «Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов»; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара: Изд-во «Самарский государственный университет», 2010.

22. Лапа, Е.А. Туристско-рекреационный кластер Самарской области: возможности и перспективы развития / Е.А. Лапа // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – 197 с.

23. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 292 с.

24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
25. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
26. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.
27. Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
28. Сараев, Л.А. Учебная и производственная практика: метод. указания / Л.А. Сараев, Н.А. Дубровина, Е.А. Лапа. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
29. Сараев Л.А., Дубровина Н.А., Лукин А.Г. Порядок выполнения и защиты курсовых работ: метод. указания / Л.А. Сараев, Н.А. Дубровина, А.Г. Лукин. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
30. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
31. Термелева, А.Е. Сравнительный анализ подходов управления проектами и традиционного менеджмента / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – 198. С. 173-179.
32. Термелева, Е.Е. Финансовое обеспечение деятельности государственных учреждений в сфере образования

(на примере ВПО) / Е.Е. Термелева, А.Я. Ябарова // Образование в современном мире: инновационные стратегии: сб. ст. – Самара, 2016. – С. 67-72.

33. Термелева, Е.Е. Механизмы управления муниципальным имуществом / Е.Е. Термелева, А.Я. Ябарова // Современные проблемы управления: сб. науч. ст. / под ред. С.А. Ключникова. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 9. – С. 99-106.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов (содержит перечень учебно-методической документации, информационно-программного обеспечения и Интернет-ресурсов).

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации <http://rosmintrud.ru>

2. [Государственная инспекция труда в Самарской области](http://git63.rostrud.ru/) <http://git63.rostrud.ru/>

Рекомендуемые периодические издания

1. Вестник Самарского государственного университета.
2. Регион: экономика и социология.
3. Управление персоналом.
4. Управление персоналом: просто, практично, полезно. Журнал рабочих ситуаций.
5. Трудовое право.
6. Человек и труд.

Учебное издание

*Алайцева Татьяна Васильевна
Лана Елена Александровна*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор Т.К. Крестина
Компьютерная вёрстка: А.В. Ярославцева

Подписано в печать 25.09.2017. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Печ. л. 3,75.
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 37/2017.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.