

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Логинова Людмила Владимировна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.09.2023 11:46:18  
Уникальный программный ключ:  
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed6f238

Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием Ученого совета  
протокол № 7 от 27.06.2023 г.  
приказ ректора об утв. ОП ВО  
№ 01-03/70-П от 28.06.2023 г.  
Ректор Л.Ф. Логинова



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.24 «Управление человеческими ресурсами»**

Код и направление подготовки:

**38.03.05 «Бизнес-информатика»**

Направленность (профиль):

**«Информационная бизнес-аналитика»**

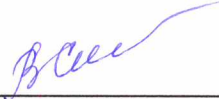
**Красково - 2023**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика».

Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

  
\_\_\_\_\_  
подпись

*Сидорова В.В.*  
\_\_\_\_\_  
ФИО


\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от 08.06.2023 г. протокол №10

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

  
\_\_\_\_\_  
подпись

Коновалов В.М.

## Наименование дисциплины – Управление человеческими ресурсами

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

**Цель** освоения дисциплины, сформировать знания и представления, навыки об управлении формированием человеческих ресурсов для организации и их эффективном использовании, создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

**Задачи** освоения дисциплины, овладение теоретическими знаниями, практическими навыками и современными методами исследования в области управления персоналом; подготовка студента к будущей профессиональной деятельности.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся; психологической готовности к профессиональной деятельности по избранной профессии; воспитание у обучающихся уважения к труду, людям труда, трудовым достижениям и подвигам; формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестного, ответственного и творческого отношения к разным видам трудовой деятельности; развитие навыков высокой работоспособности и самоорганизации, гибкости, умение действовать самостоятельно, активно и ответственно, мобилизуя необходимые ресурсы, правильно оценивая смысл и последствия своих действий; коммуникативной культуры и развитие органов студенческого самоуправления; исследовательского и критического мышления у обучающихся; повышение мотивации к научно- исследовательской деятельности, интереса к науке в целом; развитие творческой культуры и эрудиции; навыков творческого применения на практике достижений научного прогресса; развитие навыков решения прикладных задач с использованием научных методов, продвижение собственных научных идей.

#### Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**УК-3** Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

#### Матрица связи дисциплины Б1.О.24 «Управление человеческими ресурсами» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии командного сотрудничества для достижения	УК-3.1	УК-3.1.1 <b>Знать:</b> основы организации управления человеческими ресурсами; способы проектирования структуры системы управления человеческими ресурсами в заданных условиях; основные

	поставленной цели, определяет свою роль в команде.		содержательные модели мотивации личности. <b>УК-3.1.2</b> <b>Уметь:</b> прогнозировать эффект от применения конкретного метода или технологии управления персоналом в заданных условиях; формулировать цели для решения стратегических и оперативных управленческих задач; распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; <b>УК-3.1.3</b> <b>Владеть:</b> базовыми методами решения стратегических и оперативных управленческих задач; современным инструментарием управления человеческими ресурсами.
--	--	--	---

## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина части, формируемая участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули) ОП.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Управление человеческими ресурсами» со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, изучаемые параллельно</i>	<i>Семестр</i>
Б1.О.13	Основы проектной деятельности	3

Связь дисциплины «Управление человеческими ресурсами» с предшествующими дисциплинами и сроками их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, с предшествующими сроками изучения</i>	<i>Семестр</i>
Б2.О.01(У)	Учебная практика: ознакомительная практика	2
ФТД.01	Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО	2

**3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу**

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
<b>Порядковый номер семестра</b>	3	4
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	3	3
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	38	30
Занятия лекционного типа (лекции)	18	18
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	18	10
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	70	78
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	зачет	зачет
экзамен		
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	108	108

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

##### 4.1. Тематическое планирование

###### Тема 1. Современная концепция управления человеческими ресурсами.

Тенденция на рынке труда. Демографический перелом. Теория трилистника. Портфельное поведение. Этапы развития систем управления человеческими ресурсами.

**Тема 2. Планирование персонала и анализ работ.** Выбор кадровой стратегии. Планирование персонала. Должностные инструкции. Процесс и процедуры составления должностных инструкций. Содержание должностных инструкций.

**Тема 3. Привлечение и отбор персонала.** Место привлечения и отбора персонала в общей системе управления человеческими ресурсами. Процесс привлечения человеческих ресурсов. Процесс отбора персонала. Оценка персонала с помощью экспертных технологий.

**Тема 4. Трудовая мотивация.** Понятие мотивации. Мотивы поведения человека на рабочем месте. Содержание модели трудовой мотивации. Процессуальные теории мотивации.

**Тема 5. Политика вознаграждения.** Принципы политики вознаграждения. Материальные способы стимулирования. Моральные и социальные стимулы.

**Тема 6. Развитие человеческих ресурсов в организации и планирование карьеры.** Планирование карьеры. Адаптация персонала. Теория человеческого капитала.

##### 4.2. Содержание занятий семинарского типа

№	Содержание практических занятий	Виды практических занятий	Текущий контроль
1.	Практическое занятие №1. «Планирование персонала». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание

2.	Практическое занятие №2. «Набор персонала». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание
3.	Практическое занятие № 3. «Адаптация персонала и его оценка». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание
4.	Практическое занятие №4. «Власть. Методы управления и воздействия». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание
5.	Практическое занятие №5. «Трудовой договор». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание
6.	Практическое занятие №6. «Дисциплина труда и трудовые споры». (см. приложение 1)	выполнение тестовых заданий; написание эссе, рефератов; выполнение практической работы	Практическое задание Индивидуальное задание

#### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	<b>Тема 1. Современная концепция управления человеческими ресурсами.</b> Тенденция на рынке труда. Демографический перелом. Теория трилистника. Портфельное поведение. Этапы развития систем управления человеческими ресурсами.	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.
2.	<b>Тема 2. Планирование персонала и анализ работ.</b> Выбор кадровой стратегии. Планирование персонала. Должностные инструкции. Процесс и процедуры составления должностных инструкций. Содержание должностных инструкций.	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.
3.	<b>Тема 3. Привлечение и отбор персонала.</b> Место привлечения и отбора персонала в общей системе управления человеческими ресурсами. Процесс привлечения человеческих	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.

	ресурсов. Процесс отбора персонала. Оценка персонала с помощью экспертных технологий.	
4.	<b>Тема 4. Трудовая мотивация.</b> Понятие мотивации. Мотивы поведения человека на рабочем месте. Содержание модели трудовой мотивации. Процессуальные теории мотивации.	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.
5.	<b>Тема 5. Политика вознаграждения.</b> Принципы политики вознаграждения. Материальные способы стимулирования. Моральные и социальные стимулы.	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.
6.	<b>Тема 6. Развитие человеческих ресурсов в организации и планирование карьеры.</b> Планирование карьеры. Адаптация персонала. Теория человеческого капитала.	Самостоятельное изучение теоретических разделов курса.

**А) Реферат**– это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

#### **Примерные темы рефератов:**

1. Вербальные средства деловой коммуникации
2. Невербальные средства деловой коммуникации
3. Особенности вербальной коммуникации
4. Структура и функции невербальной коммуникации
5. Изучение человека по почерку
6. Изучение человека по позе, мимике, жестам
7. Перечень невербальных источников
8. Психологические проблемы деловых коммуникаций
9. Причины плохой коммуникации
10. Адекватное восприятие коммуникации
11. Факторы коммуникации
12. Цели и задачи коммуникативных процессов
13. Стереотипы восприятия партнера
14. Установки восприятия партнера

**Б) Тест** – это система стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений и навыков обучающегося.

#### **Примерные тестовые задания:**

##### **ТЕСТ №1.**

**«Персонал как объект управления человеческими ресурсами.**

**Роль человеческих ресурсов в управлении радикальными нововведениями»**

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:
  - а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
2. Безработные - это:
  - а - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к

ней;

б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию

в трудовом процессе;

в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией «персонал»?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а - степень реализации организационной цели;

б - уровень эффективности труда;

в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

а - различия в уровне экономической эффективности труда;

б - различия в уровне социальной эффективности труда;

в - финансовое положение предприятия;

г - воля руководства предприятия.

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а - занятое население;

б - безработные;

в - трудоспособное население;

г - трудовые ресурсы;

д - ищущие работу;

е - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;»

б - имеющие оплачиваемую работу (службу);

в - лица в местах лишения свободы;

г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию

в трудовом процессе;

з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;



- к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
- л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. К экономически неактивному населению относятся

(при необходимости указать несколько):

- а - работающие по найму;
- б - имеющие оплачиваемую работу (службу);
- в - лица в местах лишения свободы;
- г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
- д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
- е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
- з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
- и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
- к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
- л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

9. Характеристиками «ядра» персонала являются

(при необходимости указать несколько):

- а - защищенность рабочего места от влияния рынка;
- б - гарантия занятости на длительную перспективу;
- в - неудобные дни и часы работы;
- г - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
- д - негарантированное пенсионное обеспечение;
- е - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

## **ТЕСТ №2.**

**«Управления персоналом: цели, задачи, принципы, функции, методы.**

**Кадровая политика и кадровая стратегия»**

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б - распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом

(выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):

- а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших

личных и организационных целей.

4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

8. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий; б - метод структуризации целей; в - морфологический анализ.

10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий; б - метод творческих совещаний.

11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные; б - экономические; в - социально-психологические.

13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные; б - экономические; в - социально-психологические.

### **ТЕМА №3.**

#### **«Маркетинг персонала. Анализ и проектирование работ»**

1. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

а - да; б - иногда; в - нет.

2. Трудовой потенциал - это:

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

3. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

а - должностной инструкцией;

б - оценочным листом сотрудника;

в - листом интервьюера;  
г - анкетой работника.

4. Маркетинг персонала - это:

а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонал;

б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей;

г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

5. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

а - верно все; б - частично верно; в - неверно.

6. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;

б - прекращение приема на работу;

в - заключение краткосрочных контрактов;

г - переобучение персонала;

д - использование гибких режимов работы;

е - использовать лизинг рабочей силы.

7. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

а - использовать переработки рабочего времени;

б - использовать лизинг рабочей силы;

в - использовать гибкое рабочее время;

г - использовать контракты на конкретную работу.

8. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;

д - лизинг рабочей силы.

9. Способность организации изменять и приводить профессиональноквалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;  
г - финансовая адаптация рабочей силы;  
д - лизинг рабочей силы.

10. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

а - стандартных режимов работы;  
б - гибких режимов рабочего времени;  
в - частичной занятости.

11. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график;  
б - переменный день;  
в - очень гибкий график;  
г - деление рабочего места;  
д - разделение работы;  
е - временный частичный найм;  
ж - неполная ставка;  
з - надомничество;  
и - совместительство;

12. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

а - стандартных режимов работы;  
б - гибких режимов рабочего времени;  
в - частичной занятости.

13. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график;  
б - переменный день;  
в - очень гибкий график;  
г - деление рабочего места;  
д - разделение работы;  
е - временный частичный найм;  
ж - частичная ставка;  
з - надомничество;  
и - совместительство;  
к - гибкое размещение рабочего места.

14. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

а - избавиться от бесперспективных работников;  
б - обеспечить стабильность «ядра» персонала;  
в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;  
г - сдерживать уровень безработицы;  
д - обеспечить рост производительности труда;  
е - снизить текучесть;

ж - сократить оплату сверхурочных часов.

#### **ТЕСТ №4.**

##### **«Планирование и найм персонала».**

##### **«Адаптация, профессионализм, компетентность»**

1. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

2. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;
- б - нет.

3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б - использование испытательного срока для новичка;
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г - введение в должность.

4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты;
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники.

6. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма; б - карьерограмма; в - анкетой сотрудника; г - рекламным объявлением.

7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

- а - да; б - иногда; в - нет.

8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графические тесты.

9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графический тест.

10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а - отбор кандидатов;
- б - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов.

11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а - анализ анкетных данных;
- б - профессиональное испытание;
- в - экспертиза почерка.

12. Что представляет процесс набора персонала:

- а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б - прием сотрудников на работу;
- в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а - привычкой тех, кто работает;
- б - приемом по рекомендательным письмам;
- в - требованием со стороны самой работы;
- г - недостаточной практикой набора.

14. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития;
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

16. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а - все виды увольнений из организации;
- б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

## **ТЕСТ №5.**

**«Развитие, обучение, переподготовка и переобучение».**

**«Оценка деятельности, сопротивление персонала и стратегии изменений».**

**«Управление карьерой»**

1. Развитие персонала - это:

а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе) (при необходимости указать несколько):

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - видеотренинг

3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам) (при необходимости указать несколько):

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - «сидя рядом с Нелли».

4. Карьера - это:

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а - неструктурированный, непланируемый;

б - планируемое развитие за пределами работы;

в - планируемое развитие на работе.



6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а - обучение по договору учебным центром;
- б - ротацию менеджеров;
- в - делегирование полномочий подчиненному;
- г - формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а - резерв руководителей на выдвижение;
- б - аттестационная комиссия;
- в - кадровая служба.

8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности.

Верно ли высказывание:

- а - да;
- б - нет;
- в - иногда.

9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а - да; б - нет.

10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а - анализ исполнения работы;
- б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в - балансовый метод.

13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а - да; б - иногда; в - нет.

14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а - структурные сдвиги в производстве;
- б - перемещения работников внутри организации;
- в - текучесть кадров;
- г - повышение технического уровня производства;
- д - изменение объемов производства.

15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а - горизонтальное перемещение;
- б - понижение в должности;
- в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г - обучение;
- д - аттестация сотрудника;
- е - вознаграждение сотрудника.

### **ТЕСТ №6.**

#### **«Организация работы с персоналом. Кадровые технологии.**

#### **Принятие кадровых решений. Расчет эффективности. Международный опыт»**

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а - трудовое соглашение; б - трудовой договор; в - коллективный договор;

2. Социальное партнерство - это:

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

4. Организационная культура - это:

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

- а - компетентность в своей профессиональной области;
- б - знание общих законов развития организации;
- в - профессионализм в области управления организацией.

6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

- а - отдел кадров;
- б - отдел подготовки кадров;
- в - отдел организации труда и заработной платы;
- г - бухгалтерия;
- д - отдел техники безопасности;
- е - отдел социального развития предприятия;
- ж - юридический отдел;
- з - бюро цен планово-экономического отдела.

7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - управление стандартизацией;
- б - управление нормированием;
- в - нормативное обеспечение управления персоналом;
- г - управление работой персоналом;
- д - управление ресурсами;
- е - управление техникой безопасности на производстве.

8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а - линейного руководства;
- б - управления транспортным обслуживанием производства;
- в - правового обеспечения;
- г - информационного обеспечения;
- д - делопроизводственного обеспечения;
- е - управления ресурсами;
- ж - хозяйственного обеспечения.

9. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

11. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

### **ТЕСТ №7.**

#### **«Оценка потенциала работников и организации»**

1. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а - оценка личных и деловых качеств; б - оценка труда; в - оценка результатов труда;
- г - комплексная оценка качества работы.

3. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а - верно; б - частично верно; в - неверно.

4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

5. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать

(можно указать несколько вариантов):

- а - авторские методики, принятые в каждой организации;
- б - инструкции Центробанка РФ;
- в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

**В) Эссе-** средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием концепций и аналитического инструментария дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

#### ***Примерные темы эссе:***

1. Основные задачи управления человеческими ресурсами (на примере предприятием)
2. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
3. Теория и стили управления персоналом.
4. Теория мотивации персонала.

5. Роль и обязанности менеджера по персоналу.
6. Особенности управления человеческими ресурсами в странах рыночной экономики.
7. Кадровое планирование на предприятии.
8. Формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников.
9. Процесс адаптации работника на предприятии.
10. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
11. Изучение эффективности системы оценки результатов трудовой деятельности.
12. Разработка системы поощрения работников.

**Г). Деловая игра-** совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

**Примерные темы деловых игр:**

1. «Подбор персонала»;
  2. «Отбор и найм персонала. Составление необходимых документов»;
  3. «Зона комфорта»;
  4. «Роль руководителя в ситуации конфликта».
- (см. в приложении 1)

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
Тема 1	УК-3	4	4	2	2	2	2	10	12
Тема 2	УК-3	4	4	2	2	2	2	12	12
Тема 3	УК-3	4	8	2	6	2	2	12	14
Тема 4	УК-3	8		4		4		12	
Тема 5	УК-3	8	6	4	4	4	2	12	12
Тема 6	УК-3	8	6	4	4	4	2	12	14
Текущая аттестация	УК-3	1							
Консультации (предэкзаменационные)		-							
Промежуточная аттестация	УК-3	1							
<b>Всего:</b>		<b>38</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>78</b>

#### 4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому

хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессией, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса студенту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем вопросов для зачета.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях,

семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

### **5.1 Образовательные технологии**

В освоении учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие **традиционные образовательные технологии**:

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов;
- тестирование по основным темам дисциплины;
- зачетная аттестация.

### **5.2.Использование информационных технологий:**

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

### **5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- «мозговой штурм»;
- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);

- *дискуссия* (как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы) *применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- *беседа.*

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме зачета.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- *индивидуальное собеседование;*
- *выполнение тестовых заданий;*
- *выполнение рефератов;*
- *выполнение эссе;*
- *мониторинг результатов практических занятий.*

### **6.2. Форма промежуточного контроля по дисциплине – зачет.**

Вопросы к зачету:

1. Сущность и специфика управления человеческими ресурсами.
2. Методы управления человеческими ресурсами.
3. Основные этапы управления человеческими ресурсами организации.
4. Стратегическое управление персоналом.
5. Основные этапы стратегического управления персоналом организации.
6. Закономерности и принципы управления персоналом.
7. Реализация стратегии управления персоналом.
8. Основные принципы построения системы управления персоналом.
9. Цели и функции системы управления персоналом.
10. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
11. Оценка службы управления персоналом.
12. Понятие и состав трудовых ресурсов.
13. Методы количественной оценки трудовых ресурсов.
14. Сущность рынка труда и его виды.
15. Понятие и формы безработицы.
16. Понятие мотивации труда.
17. Иерархия потребностей А. Маслоу.
18. Теория потребностей Ф. Герцберга.
19. Теория мотивации Д. Мак-Клеланда.
20. Теория ожидания В.Врума.
21. Теория справедливости Дж. Эдамса.
22. Виды и формы мотивации труда.
23. Мотивация и эффективность труда.
24. Вознаграждение персонала.



25. Маркетинг персонала.
26. Анализ внешней и внутренней среды в стратегическом управлении персоналом.
27. Управление конфликтами.
28. Методы регулирования занятости в организации.
29. Понятие и основные признаки персонала в организации.
30. Структура и категории персонала в организации.
31. Понятие трудового потенциала работника и его компоненты.
32. Оценка трудового потенциала организации.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### *Основная литература*

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511489>

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512623>

#### *Дополнительная литература*

Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512228>

Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339>

Нестандартные теории мотивации : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 48 с. : ил. — ISBN 978-5-4499-2876-4. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683091>

Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 244 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-3201-3. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719>

#### *Периодическая литература (библиотека ГСИ)*

1. Проблемы управления.
2. Российский журнал менеджмента.

3. Системный администратор.
4. Программные продукты и системы (доступный архив: 2010–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/25852.html>.

## 7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
2. Университетская библиотека онлайн – [www/biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

## 7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

### Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru> Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

### Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
5. Портал «Psychology-OnLine.Net»
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
7. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
8. <http://window.edu.ru/>
9. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
10. Библиотека. Тематические подборки статей. <http://www.flogiston.ru/>
11. Сайт, посвященный SQL, программированию, базам данных, разработке информационных систем <https://www.sql.ru/>
12. На сайте проекта OpenNet размещается информация о Unix системах и открытых технологиях для администраторов, программистов и пользователей <http://www.opennet.ru/>
13. Библиотека программиста <https://proglib.io>
14. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
15. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>
16. Сборник статей по информационной безопасности <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai>
17. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
18. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа

[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/databases/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/)

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

### **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Microsoft Windows 10,  
Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher),  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

#### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

#### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор NaoZip

### **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; персональными компьютерами с доступом к сети Интернет, переносной аудио и видеоаппаратурой.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

### **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При

необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Практическое занятие №1.**

**«ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА»**

**Цель практической работы** – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Для выполнения данной и последующих практических работ студентам необходимо создать (спроектировать) «виртуальные организации».

1. Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие по выпуску продукции, оказанию услуг. Основное условие: деятельность предприятия должна быть в целом понятна основной части группы слушателей.
2. Определите вид деятельности (отрасль выбираются слушателями).
3. Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.
4. Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре – пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления).
5. Распределите основные функции между подразделениями.
6. Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Отчет должен содержать:

1. Краткая характеристика бизнеса.
2. Стратегические цели учебного предприятия (в виде дерева целей).
3. Основные количественные параметры учебного предприятия (таблица технико-экономических показателей).

Наименование параметра		Значение
1.	Месячный оборот предприятия, млн. рублей	
2.	Продолжительность работы компании на рынке, лет	
3.	Численность персонала, чел.	
4.	Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей	
5.	И т.д.	

4. Перечень и численность основных подразделений.

	Наименование подразделения	Численность
1.		
2.		

5. Схема организационной структуры предприятия

**Задание на практическую работу:**

1. Определите виды работ, связанные с Вашим видом бизнеса. Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).
2. Что такое «Должностная инструкция» и зачем она нужна? Составьте должностные инструкции на две должности (на основании вопроса 1).
3. Определите производственные и служебные нормативы для своих работников.
4. Определите круг должностных полномочий.

5. Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников.

### Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Ваш персонал должен стать Вашим важнейшим активом. Это потребует определенных денежных затрат. Вам предстоит определить:

Необходимо определить, какие именно задачи Вам предстоит решить. В данном случае речь идет не о конкретных должностях и штатном расписании, а о всех видах работ, которые регулярно должны выполняться для развития бизнеса. Например, открывая магазин, Вы будете: обслуживать покупателей; осуществлять денежные расчеты с покупателями; упаковывать товары; получать новые партии товаров; рассчитываться с поставщиками; обеспечивать охрану магазина; поддерживать чистоту в магазине.

И это далеко не полный перечень видов работ в магазине. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеются в виду: место работы; требуемый уровень квалификации; частота выполнения данного вида работы.

Работа может выполняться, например, как внутри помещения, так и за его пределами, как в торговом зале, так и в подсобном помещении. Что касается требуемого уровня квалификации, то в зависимости от конкретного вида работы могут использоваться сотрудники с различным уровнем подготовки: неквалифицированные; среднеквалифицированные; высококвалифицированные.

Возможно, Ваш вид бизнеса предполагает использование несколько иной квалификационной шкалы. Частота выполнения какого-нибудь вида работы может быть самой разной: от одного раза в месяц до нескольких раз в день.

Вид работы	Место работы	Уровень квалификации	Частота выполнения
подсчет выручки от реализации	помещение дирекции	средний	ежедневно

А теперь приведем пример, связанный с выполнением физической работы.

Вид работы	Место работы	Уровень квалификации	Частота выполнения
уборка помещения	торговый зал	квалификации не требуется	два раза в день

Желательно сгруппировать взаимосвязанные виды работ. Обеспечивает ли каждая группа полную занятость одного Вашего сотрудника? Если нет, может быть, стоит объединить с этой целью несколько связанных между собой групп?

В результате Вы сможете определить круг должностных обязанностей для каждой штатной единицы. Это поможет Вам составить соответствующие должностные инструкции, необходимые для подбора подходящего персонала.

Возможно, некоторые виды работ останутся нераспределенными. Ничего страшного в этом нет. Для выполнения данных видов работ можно пригласить совместителей.

Определив свое штатное расписание, можно подумать о подборе сотрудников. Если Вы твердо уверены в своей готовности начать подбор персонала, необходимо иметь четко составленные должностные инструкции.

Должностная инструкция представляет собой описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания. В должностной инструкции указываются:

- название должности;
- непосредственный начальник;
- круг должностных полномочий и обязанностей;
- конкретные производственные или служебные нормативы.

### Примечание:

Должностная инструкция описывает конкретные виды работ, а не индивидуальные требования, предъявляемые к отдельной личности. Некоторые должностные инструкции рассчитаны не на одного, а на несколько сотрудников. Должностная инструкция поможет Вам определить, какой именно сотрудник Вам нужен.

Преимущества должностной инструкции заключаются в следующем:

- помогает Вам отобрать подходящих сотрудников;
- дает возможность Вам и Вашим сотрудникам составить четкое представление о специфике каждого вида работы;
- указывает уровень квалификации и знаний, необходимых для выполнения данного вида работы;
- показывает каждому соискателю на указанную должность, что от него потребуется.

В то же время должностная инструкция имеет один достаточно серьезный недостаток:

- слишком конкретно описывает должностные обязанности сотрудника, что в результате может привести к конфликтам, связанным с выяснением вопроса «кто, что именно должен делать».

Производственные или служебные нормативы необходимо включить в должностную инструкцию.

Они могут иметь количественное выражение. Например: Класть 1000 кирпичей в день.

Заполнять 200 счетов в неделю. Они могут носить и описательный характер: Разработка нового фасона одежды. Поддержание чистоты в помещении.

В должностной инструкции должен быть раздел, в котором говорится о том, что соискатель может и что не может делать по собственной инициативе. Например, менеджер универмага имеет право: заказывать новые партии товаров; оформлять витрины универмага; расходовать на нужды универмага по своему усмотрению 30 тыс.руб. в неделю; давать скидки постоянным клиентам до 10% от суммы покупки; делать небольшие подарки покупателям, приобретающим дорогостоящие товары.

Чем выше уровень ответственности, тем шире должен быть круг должностных полномочий.

Заполняя бланки должностных инструкций, постарайтесь не упустить из виду: название должности; имя и должность непосредственного начальника; основные должностные функции

и обязанности; производственные или служебные нормативы.

Если Вы занимаетесь бизнесом уже не первый год, можно подготовить должностные инструкции тремя способами.

Попросите всех сотрудников заполнить бланки своих должностных инструкций самостоятельно. Заполните бланки должностных инструкций, прибегнув к помощи своих сотрудников.

Составьте должностные инструкции на основе тех видов работ, которые выполняются Вашим персоналом в течение дня.

Наверное, лучше всего — заполнить бланки должностных инструкций при помощи своих сотрудников.

Требования, предъявляемые к персоналу основываются на подготовленных Вами должностных инструкциях. Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику. Как правило, требования к персоналу касаются: физического состояния; уровня квалификации; опыта работы; общий уровень образования; круга основных интересов; личных черт характера; места жительства.

Вы можете не ограничиться данным перечнем требований. В самом общем виде можно выделить три уровня требований, предъявляемых к персоналу: то, что необходимо (основные требования); то, что желательно (дополнительные требования); то, что нежелательно.

Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Без этого не может быть и речи о нормальном выполнении должностных функций данным лицом.

Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции.

Нежелательные факторы могут помешать выполнению соискателем своих должностных функций.

Вам предстоит продумать перечень требований, которые Вы будете предъявлять к своим сотрудникам.

Ниже приводится пример заполненного бланка требований к персоналу. Внимательно прочитайте его, а затем попробуйте составить подобный бланк требований к своему персоналу.

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ			
Должность: Продавец (спортивные товары)			
Что требуется	Необходимо	Желательно	Нежелательно
Физическое состояние	Должен быть не моложе 18 лет и иметь приятную внешность	Старше 30 лет	Непривлекательный внешний вид
Уровень квалификации	11 классов средней школы	Среднее образование	Без свидетельства об окончании 11 классов средней школы
Опыт работы	Опыт работы в сфере торговли	Готовность посещать учебные семинары	
Общий уровень образования	Средний	Выше среднего	
Круг основных интересов	Спорт в широком смысле слова	Конкретный вид спорта	

## Практическое занятие №2.

### «НАБОР ПЕРСОНАЛА»

**Цель практической работы** – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно

в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Задание на практическую работу:

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).
2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
3. Разработайте план подготовки к собеседованию.
- 8
4. Разработайте план проведения отборочных тестов.
5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других групп).
6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Прежде всего Вы должны решить, какие именно сотрудники Вам нужны и что от них требуется. Иными словами, необходимо написать должностные инструкции для всех единиц. Вашего штатного расписания и составить перечень требований, предъявляемых к будущим сотрудникам. После этого следует принять решение о том, каким образом Вы будете приглашать на работу своих будущих сотрудников. Можно искать сотрудников с помощью своих друзей и знакомых; разместить соответствующее объявление на двери или в окне своего офиса, магазина, мастерской; поместить объявление о приглашении на работу в газете или журнале; обратиться в бюро по трудоустройству.



У Вас под рукой всегда должен иметься экземпляр должностной инструкции и требований к персоналу, чтобы в любой момент выслать их по почте или передать из рук в руки соискателю на должность вместе с анкетой для отбора персонала.

Если Вы собираетесь дать объявление в прессе, постарайтесь четко изложить в нем свои условия и требования, предъявляемые к соискателям на должность. Таким образом Вы сможете уменьшить размер необходимой Вам печатной площади и, следовательно, сократить свои расходы, связанные с публикацией объявления.

Обязательно обратите внимание на то, чтобы Ваши условия и требования к персоналу были изложены в полном объеме. Если Вы устанавливаете определенные возрастные ограничения, это обязательно должно быть указано. То же самое относится и к опыту работы, уровню квалификации. Результативность Вашего объявления будет определяться количеством обратившихся к Вам соискателей.

Соискатели на должность могут связываться с Вами разными способами: по почте; по телефону; прийти к Вам в офис.

Для принятия окончательного решения о приеме на работу одного из соискателей Вам потребуется собрать о нем определенную объективную информацию.

Большинство подобных анкет направлены на получение приблизительно одинаковой информации. Ниже в качестве примера приводится типичная анкета для отбора персонала.

Возможно, Вы захотите получить более подробную информацию о соискателе. Например, узнать: о состоянии его здоровья; о наличии водительского удостоверения; о его готовности работать сверхурочно; о его отношении к служебным командировкам.

Подумайте, что именно может интересовать Вас в будущих сотрудниках. Если Вам требуются какие-то специфические данные, укажите их в приведенной ниже таблице. Вы можете включить все эти вопросы в свой вариант анкеты для отбора персонала.

АНКЕТА ДЛЯ ОТБОРА СОТРУДНИКА НА ДОЛЖНОСТЬ ООО «ПППП» 123456, Москва, Хамовнический вал,5
Фамилия, имя, отчество:
Дата и место рождения
Домашний адрес:
Телефон:
Семенное положение:
Дети:
Образование, какое высшее учебное заведение было закончено и в каком году
Специальность по диплому

Следите за тем, чтобы соискатели указывали дату заполнения анкеты и ставили в конце свою подпись. В этом случае они будут нести юридическую ответственность за правильность изложенных в анкете данных.

Типовая анкета для отбора будущего персонала позволяет Вам собрать необходимую объективную информацию о соискателях. С ее помощью Вы можете отобрать из числа имеющихся соискателей подходящего кандидата на вакантную должность.

Обязательно убедитесь в том, что у Вас будет достаточно времени, чтобы тщательно изучить заполненные анкеты и отобрать для собеседования подходящих кандидатов на указанную Вами должность.

Собрав все заполненные анкеты, внимательно просмотрите их и составьте список вероятных кандидатов на должность. Затем, по результатам собеседования, Вы сможете отобрать из их числа самого подходящего сотрудника.

Сравните заполненные соискателями анкеты с перечнем своих требований к персоналу.

Обратите внимание на то, в какой степени ответы соискателей соответствуют выдвинутым Вами требованиям. Это первый отборочный тур. Может быть, уже на этом этапе Вам придется «отсеять» немало соискателей, поэтому от Вас потребуется подойти к изучению

заполненных соискателями анкет очень ответственно. Внимательно отнеситесь к ключевым вопросам анкеты. Это может быть: соответствующий опыт работы или наличие определенных навыков; образование; возраст; уровень профессиональной подготовки или квалификации; письменные рекомендации.

Возможно, для Вас первостепенное значение будут иметь какие-нибудь другие пункты анкеты.

Если у Вас получился слишком длинный список вероятных кандидатов на должность, сократите его: Разборчив ли почерк соискателя? Все ли слова написаны грамотно? Как далеко от места будущей работы живет соискатель? Чем соискатель занимается в свободное от работы время? В какой степени предыдущая работа соискателя связана с Вашим бизнесом? Какую работу и в течение какого срока соискатель выполнял ранее? Правильно ли заполнена анкета соискателем? На все ли вопросы он дал ответы?

Окончательный список Ваших наиболее подходящих кандидатов не должен быть очень длинным. Разумеется, все зависит от Вашего вида бизнеса, однако оптимальный вариант — оставить, в конце концов, 4-5 кандидатов. Полезно было бы обобщить результаты анкетирования в единой сводной таблице.

Отобрав наиболее вероятных кандидатов на указанную Вами должность, свяжитесь с ними по почте или по телефону.

Попросите их принести с собой все материалы, имеющие непосредственное отношение к предлагаемой Вами работе. Например, это могут быть: характеристики-рекомендации; дипломы об окончании высшего учебного заведения; образцы выполненной ими работы; паспорт.

Не забудьте сообщить им дату и время собеседования, а также подробно объясните им, как лучше всего добраться до Вашего офиса.

К собеседованию обязательно нужно тщательно готовиться. Необходимо продумать свои действия на каждом из трех этапов, связанных с собеседованием: подготовка к собеседованию; собеседование; анализ результатов собеседования.

Нужно составить план действий. Начните с должности, на которую Вы ищете сотрудника. Четко определите круг вопросов, связанных с данной должностью.

Скорее всего, Вы будете проводить собеседование самостоятельно в своем офисе, магазине, мастерской и т.д. Если Вы никогда раньше не проводили собеседования, лучше всего проконсультироваться с людьми, имеющими подобный опыт.

Определите дату и время начала собеседования, составьте окончательный список кандидатов на должность и заблаговременно известите их о месте, дне и времени начала собеседования. В случае необходимости подробно объясните им, как до Вас удобней добраться.

Постарайтесь запланировать равное количество времени на каждое собеседование. Как правило, на каждое собеседование отводится примерно 30 минут.

Обязательно убедитесь в том, что кандидаты на должность знают: точное время; день; место собеседования.

Подготовьте специальную комнату для проведения собеседования, а также помещение, где кандидаты будут ждать своей очереди. Комната для проведения собеседования должна быть чистой. Желательно, чтобы обстановка носила неформальный характер.

Постарайтесь, чтобы во время собеседования Вам никто не мешал (в особенности обратите внимание на телефонные звонки).

Для каждого кандидата на должность подготовьте необходимые материалы: анкету; объявление о приглашении на работу; требования, предъявляемые к персоналу; должностную инструкцию.

Теперь настало время подумать о тех вопросах, которые Вы будете задавать соискателям.

Запишите их в приведенной ниже таблице. Всегда задавайте вопросы, начинающиеся со слов «что», «где», «когда», «почему», «кто», «как». В противном случае соискатели будут отвечать на вопросы достаточно односложно: «да» или «нет».

Лучше всего проводить собеседование неформально, но по строго определенному плану.

Ваша задача — разговаривать с кандидатами.

Расскажите соискателю о том, чем занимается Ваше предприятие. С этой целью можно иметь перед глазами письменный вариант тезисного изложения этого вопроса.

Постарайтесь подробно описать будущую работу соискателя. Для начала задавайте ему несложные вопросы. Например, попросите собеседника рассказать о его последней работе.

Не следует задавать соискателю те вопросы, которые лишь подтверждают его анкетные данные. Это стоит делать лишь в том случае, если у Вас есть вопросы по анкете.

Постарайтесь косвенными путями выяснить, почему Ваш собеседник отказался или хочет отказаться от своей нынешней работы.

Внимательно слушайте соискателя. В процессе собеседования делайте для себя письменные пометки на листе бумаги.

Если какие-либо ответы соискателя вызывают дополнительные вопросы, смело задавайте их.

Если собеседник с трудом подбирает слова, не торопите его: ему следует говорить больше Вас.

Расскажите соискателю о перспективах его работы и условиях трудового соглашения.

Когда собеседование будет близиться к концу, спросите кандидата на должность, нет ли у него вопросов к Вам. Выясните, чего соискатель ожидает от предлагаемой работы.

Затем заканчивайте собеседование. Сообщите кандидату, когда будут известны окончательные результаты собеседования.

Во время собеседования с помощью определенных тестов довольно легко проверить профессиональные знания и навыки соискателей на должность. Так, например: машинистка должна уметь печатать с определенной скоростью; кассир должен уметь считать; механик должен разбираться в технике.

Порой собеседник старается выдать желаемое за действительное, сознательно завышая уровень своих способностей.

Оценить результаты собеседования Вы можете с помощью специальной таблицы. Она даст Вам возможность: выделить ключевые моменты собеседования; сравнить всех кандидатов на должность.

Под «ключевыми моментами собеседования» понимаются: уровень общей подготовки и квалификации; опыт работы; профессиональные знания и навыки; личные черты характера; общее впечатление.

Вы можете оценить всех кандидатов на должность, используя определенную шкалу.

Теперь, основываясь на результатах собеседования и тестирования, Вы можете остановить выбор на наиболее подходящем кандидате на должность.

Можно сообщить одному из кандидатов о приглашении к Вам на работу непосредственно в том месте, где проходило собеседование. Или же можно сообщить ему о своем решении через день-два по почте или телефону.

В любом случае победившему кандидату принято вручать официальное письменное приглашение на указанную Вами должность. Часто отобранный Вами кандидат на должность не предпринимает никаких шагов и не уходит с предыдущей работы до тех пор, пока не получит от Вас официального письменного приглашения.

Если победивший кандидат на должность подтвердит свое намерение перейти к Вам на работу, свяжитесь с другими соискателями на должность и сообщите им о результатах собеседования.

Можно послать победившему кандидату проект Вашего трудового договора (контракта). Подписав его, победивший кандидат официально примет Ваши условия трудового контракта.

Что Вам делать в том случае, если Вы передумаете до того, как победивший кандидат приступит к исполнению своих обязанностей? В этом случае Вы можете сообщить ему, что Ваше предложение потеряло свою силу, или же написать ему новое письмо, в котором будут изложены другие условия Вашего трудового соглашения.

### **Практическое занятие № 3.**

#### **«АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕГО ОЦЕНКА»**

**Цель практической работы** – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания. Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечает на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

#### **Задание на практическую работу:**

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников.
2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

#### **Методические рекомендации для выполнения практической работы:**

Если с самого начала не объяснить новому сотруднику все, что связано с его должностью, он замучает Вас бесконечными вопросами. Он будет тратить на это не только свое, но и Ваше время. Без соответствующего плана введения в должность Вы будете объяснять все новому сотруднику нечетко и непоследовательно, касаясь то одной, то другой стороны его будущей деятельности. В результате этого какие-то важные моменты могут быть упущены из виду, не исключены и ошибки. Бессистемное, нелогичное введение в должность обернется впоследствии неэффективной работой нового сотрудника. Всего этого можно избежать в том случае, если Вы с самого начала четко, ясно и последовательно объясните новому сотруднику, что он должен делать.

В результате Вы:

- избавите нового сотрудника от необходимости задавать слишком много вопросов; - существенно снизите степень риска, связанного с неправильными действиями нового сотрудника из-за незнания каких-либо вопросов;
- сможете застраховаться от таких ошибок, которые могут обернуться для Вас в будущем большими материальными убытками и опасностями;
- поможете новому сотруднику почувствовать свою сопричастность к общему делу;
- дадите возможность новому сотруднику быстрее войти в работу и добиться максимальной степени эффективности его трудовой деятельности. Конкретный порядок действий, связанных с введением в должность, будет зависеть от должности нового сотрудника. Вам потребуется показать новому сотруднику производственное или служебное помещение, а также решить ряд естественных административно-технических вопросов. Необходимо объяснить новому сотруднику: где можно пообедать; где и когда можно выпить чай или кофе; где что находится в Вашем помещении; можно ли у Вас курить и где; где находится туалет; когда, где и как будет выплачиваться зарплата; кому и каким образом следует сообщать о болезни или вынужденном отсутствии на рабочем месте (например, секретарю по телефону); где можно поставить автомобиль (если в этом есть необходимость); что делать в случае возникновения пожара. Этот перечень можно было бы продолжить. Запишите те пункты, которые имеют самое непосредственное значение для Вашего вида бизнеса. Вводя нового сотрудника в должность, может быть, имеет смысл еще раз напомнить ему основные условия трудового договора. Вы, скорее всего, затрагивали эти вопросы во время собеседования. Речь идет: об оплате труда; о материальном стимулировании; о вычетах из зарплаты; о времени работы; о сверхурочной работе; об отпуске; о компенсации расходов; о праздничных днях; об оплате больничных листов; о соблюдении трудовой дисциплины; об особых условиях и характере работы. Прежде, чем посвящать нового сотрудника в детали его работы, расскажите ему о своей коммерческой деятельности в целом. Новому сотруднику наверняка полезно будет узнать: чем занимается Ваше предприятие; какие виды

товаров или услуг оно предлагает; кто относится к числу Ваших клиентов; как работает Ваше предприятие в целом и почему Вы проводите данную хозяйственную политику; какой имидж Вы хотите создать своему предприятию (например, является ли Ваше предприятие традиционным, или же оно разрабатывает новые технологии); что представляют собой Ваши конкуренты, и за счет чего Вам удастся опережать их; что Вы думаете о предпринимательской деятельности и что ждете в связи с этим от своих сотрудников; какие отношения и традиции сложились в Вашем трудовом коллективе. Теперь новый сотрудник может задавать Вам интересующие его вопросы. Не забудьте рассказать новому сотруднику об основных правилах внутреннего распорядка. Обязательно объясните ему, на чем основаны данные правила. Постарайтесь записать те основные вопросы, на которые необходимо обратить внимание нового сотрудника. Теперь давайте обратим внимание на более частные вопросы. Вы помогли новому сотруднику составить общее представление о хозяйственной деятельности своего предприятия. Теперь настал момент показать Вашему новому сотруднику его место в структуре Вашего предприятия. Иными словами, новый сотрудник должен четко знать свой участок работы. Если его работа связана с использованием сложного или опасного оборудования, необходимо познакомить сотрудника с правилами техники безопасности. Ответственность за это ложится в первую очередь на Вас. Может быть, на первых порах новый сотрудник будет набираться опыта. В этом случае нужен такой человек, к которому новый сотрудник может обратиться в случае необходимости, задать интересующие его вопросы. Если Вы нанимаете только одного или двух новых сотрудников, Вы, наверное, и сами сможете о них позаботиться. Введение в должность нового сотрудника занимает от одного дня до нескольких недель. Сразу после введения в должность новый сотрудник должен приступить к исполнению своих хотя бы основных служебных обязанностей. Не следует забывать о том, что сначала все ему будет в новинку. Не теряйте нового сотрудника из поля своего зрения. Хотя при введении в должность новый сотрудник получил минимум необходимой для работы информации, все же будьте готовы к дополнительным вопросам. Пусть новый сотрудник не боится лишней раз задать интересующий его вопрос. Оказывайте новому сотруднику постоянную помощь и поддержку. Он гораздо лучше будет справляться со своими должностными обязанностями, если почувствует себя частью единой команды. Запишите основные параметры работы нового сотрудника (например, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, соблюдение трудовой дисциплины) и отметьте, насколько он соответствует указанным параметрам. Это поможет Вам оценить качество работы нового сотрудника. Кроме того, Вам сразу станет ясно, как именно необходимо направлять трудовую деятельность нового сотрудника. Не исключено, что Ваш новый сотрудник может не иметь опыта работы в данной области или же не иметь опыта работы вообще. В этом случае необходимо учесть данное обстоятельство и соответствующим образом составить план действий, связанных с введением в должность нового сотрудника. Вы должны помнить о том, что то, чем ему придется заниматься у Вас, довольно сильно будет отличаться от того, чему его учили в школе или высшем учебном заведении или же от того, чем он занимался ранее. В данном случае от Вас потребуется определенная доля терпимости и понимания. Обязательно нужно запастись терпением: элементарные, на Ваш взгляд, вещи могут оказаться абсолютно неизвестными для выпускника средней школы или вчерашнего безработного. В связи с этим процесс введения нового сотрудника в должность может существенно растянуться во времени. Вместе с тем, Вам, может быть, придется проявить жесткость и строгость, чтобы раз и навсегда искоренить у нового сотрудника те вредные привычки и замашки, которые могут неблагоприятно сказаться на развитии Вашего предприятия и создать сложности в отношениях с клиентами и деловыми партнерами. Вы можете принять на работу выпускника средней школы при условии, что он после работы будет заниматься на специальных курсах обучения основам предпринимательства. Кроме того, можно выделить для заочной учебы нового сотрудника определенное время в течение рабочего дня, чтобы он мог посещать одно из высших учебных заведений, повышая уровень своего образования. Все это потребует

времени и денег, однако в результате Вы будете иметь более квалифицированного и лучше подготовленного сотрудника. Что Вы станете делать, если Вам придется брать на работу выпускника. Непременно используйте свой жизненный опыт, общаясь с новыми сотрудниками. Чем скорее новый сотрудник поймет, что от него требуется, что и как он должен делать, тем скорее Вы увидите плоды его работы. Это именно то, что Вам нужно. В этом случае весьма велика вероятность того, что новый сотрудник быстро найдет свое место в структуре Вашего предприятия и станет одним из активных и полезных членов трудового коллектива. Вначале Ваш новый сотрудник будет прилагать максимум усилий и стараний, наслаждаясь предоставленной ему свободой. Однако со временем, если Вы не будете постоянно общаться с новым сотрудником, он будет работать уже по инерции, без прежнего энтузиазма. Его настроение обязательно передастся клиентам и коллегам и в конечном итоге крайне отрицательно скажется на развитии Вашего бизнеса. Вы будете думать, что вся беда - в плохом сотруднике. Вспомните, когда Вы последний раз откровенно обсуждали с сотрудниками результаты их работы, намечали план действий на будущее. Если Вы хотите получить более объективную информацию на этот счет, можно попросить кого-нибудь постороннего задать Вашим сотрудникам всего один вопрос: Доволен ли начальник результатами Вашей работы? Если последуют ответы: «не знаю», «наверное» или «наверное, да, но я не уверен», - значит, Ваш бизнес в опасности. Один из возможных вариантов активизации работы персонала - найти время для регулярных встреч с каждым из Ваших сотрудников для обсуждения результатов его работы. В крупных компаниях подобные действия называются «оценка результатов работы персонала», «обзор выполненной работы» и т.д. Ваша главная цель - повысить эффективность работы предприятия, используя информацию, связанную с трудовой деятельностью Вашего персонала. Во время таких встреч с персоналом никогда не следует делать выговоры своим сотрудникам или же давать какие-либо обещания, которые связаны с событиями, имевшими место ранее. Делать выговор или давать обещание нужно сразу после того, что произошло. Не откладывайте это на будущее! На встрече нужно обсуждать вопросы, связанные с текущей ежедневной работой сотрудника. Иными словами, Вы должны выяснить: - как сотрудник выполняет свои должностные обязанности; - как он должен выполнять свои должностные обязанности. Какую реакцию персонала может вызвать Ваше предложение «обсудить» результаты текущей работы? Представьте возможную реакцию трех своих сотрудников. Реакция Ваших сотрудников может быть неодинакова: недоверие, враждебность, любопытство, озабоченность, удивление и др. Готовясь к предстоящему обсуждению, продумайте следующие вопросы: - цель предстоящей встречи; - работа, выполняемая данным сотрудником на Вашем предприятии (попытайтесь на каких-нибудь конкретных примерах показать сотруднику, что именно, на Ваш взгляд, он делает неправильно); - что представляет собой данный сотрудник (уровень его подготовки, опыт работы, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, перспективы его деловой карьеры и т.д.); - время встречи (возможно, у Вас масса срочных дел, которыми Вы вынуждены заниматься самостоятельно вместо того, чтобы подключить к этому своих сотрудников, которые просто не в состоянии справиться с этими вопросами из-за отсутствия соответствующей подготовки. Для успешного развития Вашего бизнеса жизненно необходимо повысить эффективность работы Вашего персонала. Поэтому Вам просто необходимо выкроить время для встреч со своими сотрудниками.) - личный характер встречи, исключение внешних факторов, мешающих ее проведению; - предоставление сотруднику возможности подготовиться к данной встрече (ознакомьте его со списком вопросов, которые, по Вашему мнению, следует обсудить во время предстоящей встречи). Например: что он думает о своей работе; что мешает повысить эффективность его работы; в каких вопросах он все еще полностью не разобрался; что ему нравится в его работе, а что - нет; какая помощь ему требуется от Вас. Смысл Ваших встреч с персоналом заключается в установлении нормальных рабочих отношений с каждым сотрудником. Чистый лист бумаги пригодится для пометок, которые будут напоминать Вам, о чем Вы договорились во время встречи с сотрудником. Поскольку Вы будете проводить

подобные встречи постоянно, можно соответствующим образом оформить Ваш лист бумаги, проведя поля, сделав соответствующие заголовки и подзаголовки. Чтобы разговор получился честным и откровенным, необходимо установить соответствующий контакт со своим сотрудником и достичь взаимопонимания. Если между Вами сложились хорошие взаимоотношения, обсуждение должно пройти гладко и результативно. Если у Вас с кем-либо натянутые отношения, постарайтесь в ходе беседы изменить ситуацию к лучшему. 15

Лучше всего проводить встречу в такой день, когда у сотрудника будет хорошее настроение. Если же накануне Ваш сотрудник получил выговор за плохую работу, разговор у Вас может не получиться. В начале встречи объясните своему сотруднику, какова цель данного мероприятия и зачем все это нужно. Затем дайте возможность сотруднику рассказать о себе и о своей работе. Если набраться терпения и до конца выслушать рассказ сотрудника, то, может быть, удастся добиться от него оценки результатов собственной работы. Может случиться так, что оценка сотрудником результатов собственной работы будет существенно отличаться от Вашей оценки его трудовой деятельности. Например, он может считать, что по горло занят с утра до вечера и прекрасно справляется со своими обязанностями. Вы же полагаете, что он тратит слишком много времени на одни вопросы и уделяет недостаточно времени другим, не менее важным вопросам. Как Вы поступите в этом случае во время обсуждения? Ниже запишите свои соображения по этому поводу. Может быть, в этом случае стоит поставить перед Вашим сотрудником какие-то конкретные задачи на ближайшее время и проконтролировать процесс их выполнения. Нужно ставить перед сотрудником такие задачи, чтобы по результатам их выполнения можно было судить о качестве работы данного сотрудника. Кроме того, с их помощью Ваш сотрудник будет знать, в каком направлении ему следует работать. Не стоит расписывать все до мелочей, но необходимо определить основные параметры предстоящей работы. Это касается, в частности, сроков, качества и стоимости работы. Для сотрудников малого предприятия нет необходимости разрабатывать сложную систему оценки результатов работы. Однако если Вы хотите повысить эффективность работы своего персонала, каждый сотрудник должен знать, что именно и как он должен делать. Имеет смысл периодически подводить итоги проделанной Вашими сотрудниками работы, напоминая им о том, что и как нужно делать дальше. Закончить встречу бывает труднее, чем ее начать. Лучше всего завершать обсуждение в тот момент, когда Вы почувствуете, что Вам удалось рассмотреть большинство намеченных вопросов, Ваш сотрудник понял, что от него требуется, и Вы согласовали с ним программу дальнейших действий. Можно договориться с сотрудником о времени следующей встречи и наметить круг вопросов, которые Вам предстоит обсудить. Не забудьте поблагодарить своего сотрудника за участие в данной встрече, а также скажите ему, что возлагаете на него большие надежды. В случае необходимости можно записать на бумаге план действий с указанием сроков выполнения работы, конкретных мероприятий, а также определенных производственных или служебных нормативов. Один экземпляр этого плана передайте Вашему сотруднику, другой — оставьте для контроля у себя. Если все будет сделано правильно, Вы добьетесь улучшения работы своего персонала и наладите со своими сотрудниками стабильные деловые отношения.

#### **Практическое занятие №4.**

#### **«ВЛАСТЬ. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ»**

**Цель практической работы** – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечает на вопросы письменно

в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

### **Задание на практическую работу:**

1. Определите, перечень конкретных для улучшения рабочей атмосферы в трудовом коллективе
2. Определите целевые, командные и индивидуальные потребности ваших работников
3. Определите наиболее эффективный стиль управления вашими подчиненными

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

При работе в коллективе, Вы можете отметить следующие проблемы: необходимость постоянного контроля за работой каждого сотрудника; некоторые сотрудники плохо уживаются между собой (они не чувствуют себя членами одной команды, капитаном которой являетесь Вы).

Чтобы решить возникшие проблемы, необходимо понять коллективную психологию.

Многие люди лучше работают не в одиночку, а в коллективе, поскольку там они могут рассчитывать на необходимую им поддержку, дружескую помощь, признание и уважение.

Однако за все это нужно платить. В качестве члена какого-нибудь трудового коллектива Вы обязаны соблюдать определенные коллективные нормы и правила.

В любом трудовом коллективе существуют свои представления о производимой продукции, ее качестве, о взаимопомощи. Если члены трудового коллектива хотят остаться в коллективе и получать поддержку со стороны своих коллег, они должны соблюдать определенные нормы и правила. В противном случае они будут изгнаны из данного трудового коллектива.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют Вашим нормам и правилам. Отношения с Вами также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

У трудового коллектива будет свое мнение по каждому вопросу: как нужно работать, что следует понимать под словом «гибкость», каким должно быть качество товаров и услуг, как должен строиться рабочий день, как нужно общаться с клиентами и что делать с конкурентами.

Зачастую у предпринимателей формируется неправильное отношение к своим сотрудникам, связанное с недооценкой их роли в процессе коммерческой деятельности. В результате предприниматель сталкивается с мощным и организованным профсоюзным объединением.

Это весьма характерно для крупных предприятий.

Как правило, в трудовом коллективе одни люди зависят от других. Самое серьезное наказание - нежелание работать вместе или же направление неугодного сотрудника в частые служебные командировки. Однако неугодного сотрудника могут «воспитывать» и по-другому, превратив его, например, в «козла отпущения», объект всеобщих постоянных насмешек.

Можно занять жесткую позицию: издавать уйму приказов и потребовать их беспрекословного исполнения. Однако, как свидетельствует практика, для успешного развития бизнеса необходимо идти на определенные компромиссы в отношениях с персоналом, искать некую «золотую середину».

Иными словами, можно смягчить требования; уменьшить влияние одних сотрудников на других; повысить требования к персоналу.

Смягчив требования, можно, конечно, уладить отношения с персоналом, но тогда появляется опасность, что Ваши сотрудники будут стремиться и к дальнейшему снижению предъявляемых к ним требований.

Уволив наиболее активных оппонентов из числа персонала или переведя их на новое место работы, можно уменьшить влияние этих сотрудников на других и немного облегчить себе жизнь. Однако этот метод не позволяет кардинально решить данную проблему. Ведь Вы взяли этих «скандалистов» на работу не для выяснения отношений, а для выполнения определенных служебных обязанностей.

Постарайтесь повысить требования к персоналу, в максимальной степени приблизив их к первоначальным.



Трудовой коллектив будет работать максимально эффективно только в том случае, если его члены:

- настроены на достижение общих целей;
- доверяют друг другу.

Как эти два фактора соотносятся с деятельностью Вашего персонала?

Описанные выше условия достигаются в том случае, если:

- в трудовом коллективе постоянно обсуждаются поставленные цели, средства их достижения и способы преодоления возможных препятствий на пути к успеху;
- сотрудники имеют определенный опыт совместной работы и убедились в том, что друг другу можно доверять.

Развитие Вашего предприятия во многом будет зависеть от Вашего стиля руководства персоналом.

Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом, как правило, избегает отмеченных выше крайностей. Обычно используются два основных способа руководства: «командно-административный» или «демократический».

От этого будет зависеть характер Вашего общения с подчиненными, подходы к решению существующих проблем, характер принятия решений и т.д.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно Вас засасывают текущие дела. В результате Вы тратите на них столько времени, что не успеваете думать о совершенствовании работы своего предприятия.

Некоторые предприниматели сознательно «погружаются в дела», чтобы избежать возможного возникновения неприятных ситуаций и неизбежного решения связанных с этим сложных вопросов.

Целевые потребности. Все Ваши сотрудники хотят знать, что и зачем нужно делать и к какому сроку работа должна быть закончена.

Задача менеджера заключается в том, чтобы поставить каждому сотруднику конкретную задачу, решение которой будет способствовать достижению общей коммерческой цели.

Иными словами, менеджер должен:

- творчески подходить к решению стоящей перед предприятием задачи, составлять общий план действий;
- определять фронт работ для каждого сотрудника;
- рассчитывать время, необходимое для выполнения каждого вида работ;
- объяснять каждому сотруднику, что и зачем ему нужно делать;
- осуществлять постоянный контроль за работой всех сотрудников.

Если целевые потребности остаются без внимания, предприятие выбивается из нормального режима и начинает катиться к банкротству.

Командные потребности. Многие виды работ тесно связаны между собой и требуют взаимодействия всех сотрудников.

Предприятие малого бизнеса не может себе позволить, чтобы отдельные сотрудники не взаимодействовали друг с другом для достижения общей коммерческой цели.

Принцип «один за всех, и все — за одного» — лучший девиз не только для крупных фирм, но и для предприятий малого бизнеса.

Вам придется потратить немало времени и сил, чтобы превратить всех своих сотрудников в команду единомышленников. Просто так ничего не получится. Все это станет возможным только на основе Вашего тесного и регулярного взаимодействия со своим персоналом, налаживания постоянной двусторонней связи.

Индивидуальные потребности. Все сотрудники работают ради удовлетворения своих

определенных потребностей. Причем эти потребности вовсе не обязательно сводятся к одной только зарплате. Не последнее значение для них может иметь чувство удовлетворения от достигнутой цели, от общения со своими коллегами, от выполнения нужной и важной работы.

Если же такого и в помине нет, то персонал будет работать без особого воодушевления.

Причем даже один сотрудник, не испытывающий интереса к порученной ему работе, может сыграть роковую роль «ложки дегтя в бочке меда», испортив работу всего трудового коллектива. Его пример может оказаться заразительным для других сотрудников, и на них распространится его халатное отношение к своим должностным обязанностям.

Таким образом, третья Ваша задача в качестве руководителя трудового коллектива – создать трудовые стимулы для каждого из сотрудников.

Успех в бизнесе является хорошим стимулом для большинства людей, поэтому высокие, но реальные цели, регулярные сообщения о достигнутых коммерческих результатах, а также разнообразные виды поощрений могут пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию.

Прежде всего, Вы должны четко уяснить свою задачу и цели коммерческой деятельности.

Затем необходимо убедиться в том, что эти цели поддерживают все Ваши сотрудники.

Чутко улавливая мнение и настроение трудового коллектива, Вы должны добиваться единства своих коммерческих целей и целей Вашего трудового коллектива.

В этом случае Вы сможете пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию, что станет залогом успешного развития Вашего предприятия.

Кроме того, обратите особое внимание на свой стиль руководства персоналом. Правильный стиль работы станет основой Вашего успеха в бизнесе. При этом не следует забывать, что в общении с разными сотрудниками и в зависимости от ситуации необходимо вести себя по-разному. Нужно обладать изрядной гибкостью и не бояться применить в случае необходимости авторитарные методы руководства, а на следующий день предстать перед своими сотрудниками в облике руководителя-демократа.

И, наконец, при управлении персоналом необходимо помнить о решении триединой задачи:

- достижение общих коммерческих целей;
- превращение всех сотрудников в команду единомышленников;
- создание трудовых стимулов для каждого сотрудника.

### **Практическое занятие №5.**

#### **«ТРУДОВОЙ ДОГОВОР»**

**Цель практической работы** – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечает на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4).

**Задача №1.** Николаев был принят на работу с месячным испытательным сроком. В приказе по предприятию датой начала работы значилось 15 июня. Однако по указанию руководителя Николаев приступил к работе 12 июня. На основании того, что Николаев не прошел испытания, трудовой договор с ним был расторгнут 14 июля.

1. Правомерны ли действия администрации предприятия?
2. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания?
3. Вправе ли уволиться работник в период испытательного срока?

#### **Задача №2.**

1. Имеет ли право администрация муниципального предприятия заключить трудовой договор сроком на один год, ссылаясь на то, что соискатель работы является пенсионером по старости?

2. Имеет ли право администрация муниципального предприятия отказать в приеме на работу подростку 15-ти лет, обосновывая такое решение тем, что лица, которые не достигли 16-летнего возраста, принимаются на работу в исключительных случаях и с предварительного согласия профкома?

**Задача №3.** Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания. Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия. Правомерны ли действия администрации в этом случае?

**Задача №4.** Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст. 77 ТК РФ.

Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества. На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров. В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К. Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества? Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд? С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

**Задача №5.** Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст.77 ТК РФ. Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества. На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров. В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К.

1. Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества?

2. Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд?

3. С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

**Задача №6.** Апина Элла была принята на работу на должность бухгалтера с 01.02.2002 г. со сроком испытания по 15.02.02 включительно. С первых дней ее работы обнаружилось, что Апина допускает нарушения правил ведения бухгалтерского учета, ошибается в расчетах. Такой бухгалтер организации был не нужен. 13 февраля директор вручил ей письменное

предупреждение о неудовлетворительном результате испытания, а 15.02.2002 г. издал приказ о ее увольнении.

1. Прав ли руководитель предприятия в данном случае?
2. Включается ли день вручения письменного предупреждения в срок предупреждения об увольнении?

**Задача №7.** Морозова Валентина была приглашена на работу в ООО «Рассвет» в качестве менеджера. Руководитель, желая проверить умение М. работать с клиентами, допустил ее к работе без оформления трудового договора и без издания приказа. Поскольку М. не обладала надлежащими деловыми качествами, через неделю руководитель сообщил ей, что она испытание не выдержала и на работу принята не будет. Не согласившись с действиями руководителя, она обратилась в суд по вопросу восстановления на работу.

1. Какое решение должен вынести суд?
2. Возникли ли у Морозовой трудовые отношения с ООО «Рассвет»?
3. Если возникли, то каким нормативным актом это обстоятельство регулируется?

**Задача №8.** ОАО «Анастасия» после февраля 2002 г. перевело всех работающих пенсионеров по возрасту на срочный трудовой договор, ссылаясь на ст. 59 Трудового Кодекса.

1. Права ли в данном случае администрация ОАО?
2. Применяются ли положения нового Трудового Кодекса к правоотношениям, возникшим до введения его в действие?

**Задача №9.** Переводчик ОАО «Зоя» разгласил (в присутствии свидетелей) конфиденциальную информацию, составляющую коммерческую тайну данного общества. В трудовом договоре с этим переводчиком есть норма о том, что «работник обязуется не разглашать сведения, представляющие собой коммерческую тайну». Какие меры ответственности могут быть применены к данному переводчику, в каком порядке?

**Задача №10.** Общее собрание акционеров назначило Васина на должность Генерального директора ОАО сроком на 1 год. Васин приступил к работе в тот же день. Когда спустя несколько дней Председатель Совета Директоров ОАО предложил Васину подписать с ОАО трудовой контракт, Васин отказался его обсуждать, сославшись на то, что такой контракт не был утвержден Общим собранием акционеров, а он и так прекрасно знает, что должен делать Генеральный директор.

1. Что в этой ситуации должен предпринять Председатель Совета Директоров ОАО?
2. Законна ли позиция Васина?
3. Какие меры следовало предпринять для того, чтобы избежать возникновения такой конфликтной ситуации?

**Задача №11.** Илиева Анна, экономист внешнеторгового объединения, работала по срочному трудовому договору. Ее срочный трудовой договор истек в период беременности. Работодатель в соответствии со ст. 261 ТК продлил с ней трудовой договор до наступления у нее права на отпуск по беременности и родам. После отпуска по беременности и родам общая продолжительность договора с Илиевой А. превысила предельный 5-летний срок, и она настаивает на продолжении работы на условиях трудового договора, заключенного на неопределенный срок. Преобразуется ли в данном конкретном случае срочный трудовой договор в договор, заключенный на неопределенный срок?

**Практическое занятие №6.**

**«ДИСЦИПЛИНА ТРУДА И ТРУДОВЫЕ СПОРЫ»**

**Задача №1.** Эксперт ТПП Ермилова была уволена с 5 марта с. г. по п. 5 ст. 81 ТК РФ (неоднократное неисполнение работником без уважительной причины трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание) за допущенную грубость с заказчиком, совершенную ей 15 февраля, и опоздание на работу 18 февраля того же года.

Эти факты нарушения трудовой дисциплины были установлены судом, куда Ермилова обратилась с заявлением о восстановлении ее на работе. В связи с тем что к Ермиловой ранее не применялись меры дисциплинарного взыскания, суд признал ее увольнение незаконным и восстановил ее на работе.

Администрация выполнила решение суда 31 марта и одновременно во исполнение прежнего приказа перевела Ермилову на другую нижеоплачиваемую работу сроком на два месяца.

1. Обоснованы ли действия работодателя?

2. Назовите меры дисциплинарных взысканий, предусмотренные действующим законодательством.

**Задача №2.** Эксперт ТПП Ермилова была уволена с 5 марта с. г. по п. 5 ст. 81 ТК РФ (неоднократное неисполнение работником без уважительной причины трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание) за допущенную грубость с заказчиком, совершенную ей 15 февраля, и опоздание на работу 18 февраля того же года.

Эти факты нарушения трудовой дисциплины были установлены судом, куда Ермилова обратилась с заявлением о восстановлении ее на работе. В связи с тем что к Ермиловой ранее не применялись меры дисциплинарного взыскания, суд признал ее увольнение незаконным и восстановил ее на работе.

Администрация выполнила решение суда 31 марта и одновременно во исполнение прежнего приказа перевела Ермилову на другую нижеоплачиваемую работу сроком на два месяца.

1. Обоснованы ли действия работодателя?

2. Назовите меры дисциплинарных взысканий, предусмотренные действующим законодательством.

**Задача №3.** В связи с семейными обстоятельствами эксперт Мишин попросил ст. инженера Кралева выйти вместо него на дежурство. Руководство объединения не было поставлено об этом в известность. Кралев на дежурство не вышел и никого об этом не предупредил, в результате чего объединение понесло моральный ущерб, так как не были встречены две делегации иностранных фирм, прибывших к ним на переговоры.

1. Могут ли Мишин и Кралев быть привлечены к дисциплинарной ответственности?

**Задача №4.** Экспедитор Дремова во время работы за сделанное в ее адрес замечание оскорбила заведующего хозяйством, за что ей был объявлен выговор. В жалобе в комиссию по трудовым спорам об отмене взыскания Дремова указала, что оскорбление не является нарушением трудовой дисциплины и поэтому к ней не вправе были применять дисциплинарное взыскание.

1. Правомерно ли объявленное взыскание?

2. Какое решение должен вынести КТС?

**Задача №5.** Хохлова, оспаривая в суде правильность увольнения за систематическое неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, утверждала, что ранее изданный приказ об объявлении ей строгого выговора не был ей сообщен под расписку. Представитель администрации пояснил, что выписка из приказа была вывешена на доске объявлений отдела, где работает Хохлова и поэтому последней было известно об объявленном взыскании.

1. Правильны ли действия администрации?

2. Имеет ли юридическую силу наложенное на Хохлова взыскание?

3. Какое решение должен вынести суд?

**Задача №6.** Инженер организации Богутов по заданию руководителя выехал в командировку в организацию, расположенную в другом городе. В указанной организации была установлена шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем в воскресенье. По возвращении из командировки Богутов обратился к руководителю с просьбой предоставить ему другие дни отдыха за работу в субботу по месту командировки, поскольку в его организации установлена пятидневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье. Руководитель отказал Богутovu, считая его требования необоснованными. Богутов обратился в КТС.

1. Как следует решить данный спор?

**Задача №7.** В комиссию по трудовым спорам объединения обратился студент МГИМО Бардин. В заявлении он указал, что во время производственной практики он был зачислен на штатную должность, однако администрация не выплатила ему компенсацию за отпуск. Представитель администрации в КТС заявил, что данный спор не может рассматриваться в комиссии, т. к. Бардин не состоит в трудовых отношениях с объединением.

1. Права ли администрация в данном случае?

2. Как следует решить этот спор?

**Задача №8.** В связи с длительным учебным отпуском старшего инженера отдела Иванова исполнение его обязанностей сроком на три месяца было возложено на старшего специалиста Сидорова. Сидоров обжаловал эти действия администрации в КТС.

1. Каково возможное решение по данному спору?

**Задача №9.** При проведении в бухгалтерии ревизии 15 февраля было установлено, что бухгалтер расчетной части Хромова 5 июня прошлого года допустила по небрежности в одном из документов грубую ошибку. На основании акта ревизии генеральный директор через 2 недели после обнаружения проступка объявил Хромовой выговор.

1. Правильно ли наложено взыскание?

## **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

### **Деловая игра №1.**

#### **«ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»**

Цели и задачи игры - сформулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

Элементы игры и их продолжительность:

1. Сформировать 2 команды по 4-8 чел., исходя из профессиональных интересов.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.
3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников.
4. Распределить роли между членами команды.
5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель работника, по форме модели руководителя, приведенной в табл. 1.
6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов.
7. Разработать модель служебной карьеры работника в виде табл.2.
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делает «генератор идеи» или организатор.
10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме.

11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

**Методики приведения игры (для преподавателя):**

1. Рекомендуется сначала распределить роли внутри команды путем выделения генератора идей, критика, эксперта, организатора и делопроизводителя и зафиксировать их в листе экспертной оценки. Команды рассаживаются вокруг стола в разных концах аудитории.
2. Затем необходимо сконцентрировать работу команд над разработкой профессиональной модели (табл. 1). Основным методом работы «мозговой штурм». К лот период преподаватель в каждой группе поочередно выполняет функции консультанта, с тем, чтобы начать эффективную дискуссию. На это обычно уходит до 40 мин. Рекомендуется работать коллегиально, а конфликты разрешать путем голосования.
3. После разработки профессиональной модели целесообразно организовать параллельную работу в команде над моделью служебной карьеры (2 чел.), а критика попросишь подготовить сложные вопросы для команд-конкурентов. На это отводится до 10 мин.
4. Затем необходимо сосредоточить усилия всей команды на подготовке итогового доклада, который делает обычно генератор идей или организатор. Следует рекомендовать команде подготовить сжатый и оригинальный доклад, а не читать готовый текст. Доклад лучше прорепетировать и строго контролировать, чтобы время доклада было не более 5 мин.
5. После доклада каждой команды организуется дискуссия в режиме «вопрос - ответ», при этом вопросы задают докладчику критики других команд. Важно, чтобы это были точные и остроумные вопросы, например: «Может ли учредитель полного товарищества быть и, соучредителем других предприятий?»
6. Для оценки результатов игры и рейтинга слушателей важно организовать оценку участников игры. Это делается следующим образом. Организуется жюри из экспертов перед итоговыми докладами команд, которым выдается лист экспертной оценки с предложением дать оценку по пятибалльной шкале результатов работы команд (внешняя экспертиза) и работы игроков внутри команды. Путем сложения двух оценок Вы получаете командно-индивидуальный рейтинг игрока.
7. В конце игры преподаватель подводит итоги игры по командам, сообщает оценки команд и игроков и награждает победителя игры (лучшую команду и игрока) сувенирами (книгой, ручкой, брелком).
8. Общее время деловой игры 4 академических часа (3 астрономических), в том числе: введение в игру, раздача исходных документов, организация команд - 15 мин; внутрикомандная работа (ворк-топ) - 1 час 45 мин: доклады команд и обсуждение моделей - 45 мин; подведение итогов игры, оценки жюри, награждение - 15 мин.

Таблица 1.

**Профессиональная модель рабочего места**

Элементы модели	Характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работника		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Личностные качества		
6. Психология личности		
7. Здоровье и работоспособность		
8. Уровень квалификации		
9. Служебная карьера		
10. Хобби (увлечение)		
11. Вредные привычки и недостатки		
12. Организация труда		
13. Оплата труда		
14. Социальные блага		
15. Социальные гарантии		
Итого:		1,0

Таблица 2

**Модель служебной карьеры**

Должность	Возраст	Оплата	Способ занятий	Обучение

**Рекламное объявление:**

**Предприятие** \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Требования к должности \_\_\_\_\_  
 Условия оплаты труда \_\_\_\_\_  
 Координаты предприятия \_\_\_\_\_

**Вопросы для команд конкурентов:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Таблица 3

**Лист экспертной оценки команды №**

Раздел игра	Команда			
	1	2	3	4
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 4

**Внутренняя оценка игроков команды**

Роль в команде	Оценка по 5-ти балльной шкале	Подпись членов команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды №		

**Деловая игра №2.****«ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА.****СОСТАВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ»**

**Цель игры:** формирование у студентов навыков при приеме на работу в роли работодателя, умения правильно составлять и оформлять необходимые документы, а также определять и демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в рыночных условиях.

Исходная информация по отбору и найму персонала позволяет определить, какой человек нужен и каким требованиям он должен отвечать. Поэтому важным шагом является оповещение о существовании вакансии с помощью объявления, содержание которого зависит от источника набора персонала (объявления о работе внутри организации; рекламные объявления; бюро по трудоустройству; рекомендации людей, которых Вы знаете; частные агентства по трудоустройству и т.д.).

Главная цель рекламного объявления - привлечь внимание, вызвать интерес, побудить подходящих для этой работы людей к подаче заявлений и одновременно препятствовать подаче заявлений неподходящих кандидатов. Информация, содержащаяся в объявлении, должна в значительной степени черпаться из анализа содержания работы и должностной инструкции.

Минимальная информация, которую должно содержать любое рекламное объявление, включает:

- название должности;



- название организации, сферу деятельности и ее местонахождение;
- ключевые элементы работы;
- преимущества работы (все, что привлечет кандидатов);
- предлагаемую заработную плату (если возможно);
- требуемую квалификацию, опыт работы, навыки и умения;
- возрастные и иные ограничения;
- условия найма;
- справочную информацию (как, куда, к кому обратиться).

Стиль и конструкция объявления могут быть разными. Тем не менее следует помнить, что объявление должно быть бросающимся в глаза, интересным, коротким, определенным, правдивым, законным.

Типичный процесс отбора претендентов состоит из: первичного отбора; беседы по найму; тестирования; проверки рекомендаций; принятия решения. Первичный отбор претендентов, целью которого является предложение или отказ кандидату участвовать в конкурсе на объявленную вакансию, может осуществляться в форме предварительного собеседования (интервью), анализа заявления (анкеты), анализа резюме и писем. Если кандидат кажется потенциально подходящим, следует пригласить его на собеседование.

Все чаще на рынке труда в качестве средства самомаркетинга претендента на вакантную должность используется резюме. Его еще называют CV (curriculum vitae), что означает жизнеописание. Назначение резюме - привлечь внимание работодателя к претенденту и обеспечить его приглашение на собеседование. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 1-2 мин, поэтому оно должно быть кратким, правдивым. В резюме должно быть отражено, чем может быть полезен кандидат организации.

Учитывая особую важность данного документа для получения работы, при его составлении необходимо соблюдать следующее:

Требования	Не следует писать	Следует писать
Конкретность формулировок	Занимался обучением... Помогла уменьшить ошибки... Быстро усваиваю новые знания...	Обучил двух новых служащих... Сократила ошибки на 15%, чем сэкономила фирме 40 000 дол... Освоил новые процедуры в рекордно короткий срок - 2 недели...
Краткость формулировки	Отвечал за выполнение. . . Находил применение следующим возможностям . . . Нес ответственность за ...	Выполнил... Эффективно использовал... Отвечал за ...
Предпочтение позитивной информации	Улаживал жалобы на ... Препятствовал снижению доли продаж Перешел с должности	Помогал клиентам в ... Повысил потенциал продукта на рынке... Продвинулся на должность...
Предпочтение позитивной информации	Улаживал жалобы на ... Препятствовал снижению доли продаж... Перешел с должности ...	Помогал клиентам в ... Повысил потенциал продукта на рынке... Продвинулся на должность ...
Концентрация внимания на своих достижениях	Проработал там три года ... Выполнял дополнительную работу ...	Получил повышение в должности и два повышения оплаты ... Всегда выполнял работу в срок ...

Резюме пишется в свободной форме. В то же время рекомендуется следующая универсальная структура:

1. Заголовок.
2. Основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, гражданство, семейное положение).
3. Цель в поиске работы (какую работу и на каких условиях хочет делать претендент).
4. Опыт работы (дается в обратном хронологическом порядке с указанием дат, мест работы, должностей, основных функций и достижений).

5. Образование (чем больше прошло времени после окончания учебы, тем меньше места эта часть должна занимать в резюме; информация может содержать оценки и награды, те изученные дисциплины, которые соответствуют цели претендента, участие в исследовательских и других работах, связанных с учебой).

6. Дополнительная информация (сведения о владении иностранными языками, о навыках работы с ПЭВМ, о наличии водительских прав и о личных качествах)

7. Дата составления резюме. Резюме также может включать: – сведения об общественной деятельности; – упоминание о хобби, если оно имеет отношение к работе; – сообщение о военной службе; – указание о готовности к разъездам, смене места жительства и т.д.; – сведения о рекомендациях; – информация об увлечениях, свидетельствующая о широте интересов и развитости личности. Резюме желательно снабдить сопроводительным письмом, которое должно быть кратким - состоять из 3-4 абзацев, но при этом привлечь внимание работодателя и показать ценность претендента для работы, на которую он претендует. Сопроводительное письмо должно содержать следующие сведения: - адрес претендента (при обращении в отечественную организацию эту информацию дают в конце письма); - фамилию и инициалы адресата; - должность адресата и наименование организации; - адрес организации; - дату составления письма.

### **Деловая игра №3.**

#### **«ЗОНА КОМФОРТА»**

**Описание деловой игры:** ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу.

Функции администратора — встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

Функции психолога — консультации по вопросам занятости — вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии.

Функции консультанта по вопросам занятости — консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы.

В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

#### **Постановка задачи:**

1. Продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением.
2. Показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений.
3. Привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

#### **Методические указания:**

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей

очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами. В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

**Описание хода деловой игры:** В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек. Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией. Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли.

Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

- удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;
- если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;
- что еще могли бы сделать работники центра для создания атмосферы поддержки и ободрения своих клиентов?

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

- возникновение стресса по причине потери работы и неспособности самостоятельно устроиться на другое место;
- способы, с помощью которых менеджеры по управлению персоналом на предприятиях могут обезопасить сотрудников в случае стремительных кадровых изменений в организации, не ущемляя при этом интересов работодателя;
- особые потребности молодежи и сравнительно малообразованных людей среднего возраста, ищущих новое место работы, женщин, желающих после некоторого перерыва вернуться к трудовой деятельности.

#### **Деловая игра №4.**

##### **«РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»**

**Методические указания:** Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом.

##### **Суть игры:**

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля.

Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы.

Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных;

он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
  - огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных — сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
  - руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
  - строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
  - важные качества руководителя — вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости;
- приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
  - непременное условие успеха руководителя — знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

#### **Исходные данные и постановка задачи:**

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

### **Интервью с генеральным директором №1:**

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

### **Интервью с генеральным директором №2:**

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью: Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.