

Л.М.Базавлуцкая

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЛЕКЦИОННЫМ
И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Челябинск, 2021

УДК 331.1

Б.17

Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом: методические указания по лекционным и практическим занятиям / Л.М. Базавлуцкая // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2021 – 69с

ISBN 978-5-93162-465-5

Данные методические указания предназначены для поддержки и сопровождения деятельности, как преподавателя, так и студентов. В них представлены материалы, раскрывающие актуальные общеметодические проблемы и вопросы подготовки к учебным и практическим занятиям, последовательность и технология самостоятельной работы студентов.

Рецензенты

Рябчук П.Г. кандидат экономических наук, доцент, Проректор по экономике ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», заведующий кафедрой экономики, управления и права Профессиоально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

Абдурахимов Ю.В. доктор экономических наук, профессор, Генеральный директор ООО «УРАЛМРАМОП», г. Верхний Уфалей

ISBN 978-5-93162-465-5

© Л.М. Базавлуцкая, 2021г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
ВВЕДЕНИЕ	5
<i>I. Методические рекомендации при работе над конспектированием лекционных занятий</i>	9
КРАТКИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»	
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	20
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	25
<i>II. Методические рекомендации студентам при подготовке к семинарским занятиям</i>	32
<i>III. Методические рекомендации студентам по изучению рекомендованной литературы</i>	36
<i>IV. Групповая консультация</i>	37
<i>V. Методические рекомендации по проведению практических занятий</i>	38
<i>VI. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы</i>	39
<i>VII. Методические рекомендации по подготовке рефератов</i>	41
<i>VIII. Методические рекомендации по подготовке доклада (сообщение)</i>	42
<i>IX. Методические рекомендации по разбору ситуационных задач</i>	44
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	45
САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	61

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В ФГОС нового поколения четко обозначена задача подготовки компетентного специалиста, что требует введения нового подхода к организации обучения. Преподаватель должен выполнять не только функцию транслятора научных знаний, но и уметь выбирать оптимальную стратегию преподавания, использовать современные образовательные технологии при организации и проведении аудиторной работы, направленные на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Таким образом, преподавателю необходимо овладевать современными формами и технологиями проведения занятий: тренингами, кейсами, играми, игровым проектированием, креативными техниками и многими другими приемами. Именно они развивают профессиональные и общекультурные компетенции студента, формируют необходимые для профессии умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять в реальную практику освоенные умения и навыки.

Одновременно, подготовка компетентного специалиста требует такой реорганизации учебного процесса, которая обеспечивает достаточную долю самостоятельной работы студентов. Новые дидактические подходы к освоению учебного материала должны создать среду для актуализации самостоятельной творческой активности студентов, вызвать потребность в самопознании и самообучении.

Современное учебное занятие - это форма организации обучения, которая обеспечивает активную и планомерную учебно-познавательную деятельность группы студентов определенного возраста, состава и уровня подготовки (группы), направленную на решение поставленных учебно-воспитательных задач. Требования к занятию определяют необходимость постановки четкой цели в начале и получения конкретного (диагностируемого и измеримого) результата в конце. Следовательно, возрастают и требования к методам, с помощью которых выстраивается «образовательный маршрут» занятия от цели к результатам.

ВВЕДЕНИЕ

В процессе обучения и практической подготовки будущих бакалавров в области управления человеческими ресурсами важная роль принадлежит курсу «Управления персоналом».

Дисциплина «Управления персоналом» относится к профессиональному циклу основной профессиональной образовательной программы. Дисциплина изучается в течение одного семестра. При изучении дисциплины используется балльно - рейтинговая система контроля и оценки учебных достижений студентов. Курс завершается экзаменом.

Изучение курса «Управления персоналом» позволит студентам применять на практике полученные знания для решения конкретных задач управления, создаст базу для дальнейшего научного исследования и теоретического обоснования важнейших проблем менеджмента.

Дисциплина «Управления персоналом» является одной из профилирующих дисциплин в профессиональной подготовке бакалавра, выбравшего направлением своей деятельности область, связанную с производством практически любого вида продукта. Эффективное функционирование любого производственного объекта связано с определением и реализацией стратегии его функционирования для обеспечения текущего стабильного состояния этого объекта. Изучаемая дисциплина тесно связана с такими областями знаний, как экономика организации, маркетинг персонала, экономическая теория. Она должна преподаваться после изучения студентами дисциплин, отражающих содержание этих областей знаний.

Цель изучения курса дисциплины «Управление персоналом» заключается в анализе сущности планирования бизнеса предприятия и формирование у будущих бакалавров знаний, умений и навыков в области управления человеческими ресурсами и использования их в практической деятельности.

Развитие концепции управления человеческими ресурсами означает увеличение капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, формирование и совершенствование компетенций для выявления личностных возможностей и способностей. Также современные тенденции интернационализации бизнеса предполагают постоянную модернизацию технологий по управлению персоналом.

Задачи изучения курса дисциплины:

- сформировать теоретико-методологическую основу управления персоналом;
- изучить эволюцию взглядов и современные подходы в управлении персоналом;
- раскрыть содержание технологий управления персоналом в организации, включающих процедуры: подбора, отбора, найма, адаптации, обучения и развития, оценки и аттестации, мотивации и стимулирования персонала в организации;
- сформировать представление об особенностях корпоративной культуры, роли и методах формирования философии организации;
- сформировать практические навыки командной работы в ходе решения задач по управлению персоналом.

Формирование системы компетенций, необходимых для понимания закономерностей развития стратегии и связанных с представлением управления человеческими ресурсами.

Компетенции, сформированные у студентов при изучении дисциплины «Управления персоналом», должны являться основой при дальнейшем изучении цикла следующих дисциплин: «Персональный менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Управление карьерой». Студентам необходимы навыки написания конспектов лекций, работы с литературными источниками, составления мультимедийных презентаций.

Процесс изучения курса дисциплины направлен на формирование профессиональных компетенций

Код	Формулировка компетенции	Этапы
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами	Знать, Уметь, владеть

По окончании изучения курса дисциплин студент должен обладать следующим набором компетенций:

Код компетенции	Описание показателей оценивания компетенций по этапам		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	<ul style="list-style-type: none"> - основные стратегии управления персоналом в организации, особенности проектирования и типологию кадровой политики; - основные технологии управления персоналом в организации; - особенности принятия решения в сфере управления персоналом; 	<ul style="list-style-type: none"> - проектировать организационные структуры системы управления персоналом в зависимости от организации; - разрабатывать рекомендации по совершенствованию организационной кадровой стратегии и политики; - применять на практике технологии управления персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> - методами и инструментами по управлению технологиями управления персонала в организации; - методами управления персоналом в организации; - основами методологий управления проектами (человеческий аспект).

1. Методические рекомендации при работе над конспектированием лекционных занятий

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы.

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

КРАТКИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Персона (лат. persona) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность.

Персонал (лат. personalis - личный) - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Таким образом, *управление* – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, и реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас уделяют мотивационной сфере деятельности[6; 21;42].

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;

- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом[6; 24;48].

1.1. Труд как объект деятельности персонала

В экономическом значении процесс труда — это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей.

Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам:

Формирование рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

Распределение трудовых ресурсов предусматривает свободным выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

Использование трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и эффективную занятость на рабочих местах.

Полная занятость означает, что все трудоспособное население, включая желающих трудиться лиц пенсионного возраста и сохранивших частичную трудоспособность инвалидов, участвует в общественно

полезном труде при соблюдении общественно необходимых пропорций распределения по сферам (общественное производство, учеба, воспитание детей и т.д.) [2; 5;50].

1.2. Психологический аспект управления персоналом

Если рассматривать управление как отношение человека к самому себе (САМОУПРАВЛЕНИЕ), то это значит, что человек сам определяет, куда, зачем, каким путем ему идти. Он сам принимает решения и, контролируя свои ситуативные желания и эмоции, определяет свое поведение, подчиняя его достижению личностно-значимой для себя цели. Если человек не знает, чего он хочет (вообще или в данной конкретной ситуации) или какова приоритетная цель деятельности, которую он сейчас осуществляет, то управлять самим собой ему очень трудно, и именно потому, что незачем. Если человек не уверен, что он имеет абсолютное право поступать так, как он считает нужным, управлять собой ему бывает сложно, ибо функция контроля над его поведением (добровольно или принудительно) может оказаться в чужих руках[8; 14;44].

Человек проявляется «вовне» в своем поведении, служении, деятельности и функционировании.

поведение: «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

деятельность: «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

функционирование: «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо» («функция» – обязанность, роль; исполнение, выполнение, осуществление).

служение: «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

Деятельность по природе своей продуктивна, т.е. направлена на создание некоего реального продукта: материальных либо духовных ценностей.

Динамическую структуру любой деятельности можно представить в виде следующей цепочки элементов: «МОТИВ - ЦЕЛЬ - СПОСОБ - РЕЗУЛЬТАТ».

Мотив – устойчивая потребность, побуждающая к действию, определяющая поведение и поступки человека. Мотивом и стимулом деятельности выступает «личный интерес».

Под личным интересом здесь понимается момент единства:

1. пользы, выгоды, непосредственной потребности в результате, то есть в достижении цели;
2. специфики видения проблемы, моральной позиции, убеждений;
3. удовольствия от самого процесса деятельности, увлеченность им как процессом саморазвития и самореализации, способом воплощения себя вовне, то есть своих способностей.

Интерес порождает умственный образ желаемого. Его влияние столь сильно, что не оставляет места для пассивности, буквально «ведет» человека по пути своего воплощения.

Цель – это ожидаемый диагностируемый результат деятельности. Цель должна быть измерима и достижима.

Способ – целесообразная совокупность действий, приемов, правил.

действие – это элементарная единица деятельности, которой присуща та же структура: мотив – цель – способ - результат.

Результат – это процесс установления соответствия результата поставленной цели.

Функционирование заключается в выполнении определенных кем-то (но, возможно, по своей воле взятых на себя) обязанностей. То есть предписанных, predetermined действий, общая ЦЕЛЬ которых, скорее всего, ясна, но ее понимание необходимо лишь как условие их качественного выполнения.

Функционер выступает не субъектом деятельности, а средством ее осуществления, носителем и реализатором функций, инструментом, орудием достижения важных для других и или поставленных другими целей.

Двигателем функционирования выступают место и роль (функция) человека в заданной структуре отношений, то есть внешние по отношению к его личности обстоятельства, которые, если они признаются им лично важными, вынуждают его действовать определенным образом[4; 8;17].

Деятельность создает, а функционирование обеспечивает деятельность. Такова их взаимосвязь. Но когда функционирование не обслуживает продуктивность деятельности, то, что бы оно ни делало, оно ее разрушает. Понимание психологической природы деятельности и функционирования позволит руководителю быть успешным в управлении персоналом.

1.3 Построение системы управления персоналом.

Существует **классификация работников** предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители[9; 15;43].

Существует **классификация работников** предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности

работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители[7; 29;57].

Руководители, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к *высшему, среднему и низовому звену организации*.

Категория **специалистов** объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п. Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий, как инженеры, технологи, экономисты и т.д. [12; 32;46].

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителям решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно

отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим — учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Также следует сказать, что в системе управления персоналом выделяются *субъект управления и объект управления*.

Под субъектом понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции.

Под объектом — основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать *главную цель системы управления персоналом*: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации[19; 36;58].

1.4. Методы и стили управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис.3). Все виды методов органично связаны между собой.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления[16; 30;52].

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута"[18; 38; 53].

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника".

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.) и индивидуального подхода (потребности личности).

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения"[28; 39; 51].

В повседневной практической деятельности методы и стили управления персоналом взаимосвязаны и взаимозависимы. Стили управления характеризуются как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю[25; 37; 45].

Стиль управления — это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и др.

Демократический или коллегиальный стиль руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительской дисциплины. Руководитель демократического стиля ориентируется на возможности своих работников, на их стремление к творческой деятельности, осуществляет подготовку и принятие решений при активном участии персонала, создает необходимые условия для своевременного выполнения работы, обеспечивает справедливую оценку результатов труда каждого работника, материальное и моральное стимулирование продуктивного труда.

Авторитарный или административный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства управленческих проблем. На практике такой стиль в ярко выраженной форме встречается довольно редко. Иногда автократом в глазах неорганизованных работников может предстать и простой руководитель, действующий по четкому плану и реализующий его вопреки всяким препятствиям. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится мало приемлемым, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться [20; 26; 33].

Либеральный стиль управления отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять. Он недостаточно требователен и

делает все возможное, чтобы понравиться всем работникам. В конечном счете руководитель либерального стиля перестает проявлять всякие организаторские способности, что может привести как к ослаблению трудовой дисциплины, так и к снижению результативности всей производственной деятельности[27; 34; 47].

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?
2. Как характеризуется труд с экономических позиций?
3. Как можно представить труд с физиологической стороны?
4. Какие экономические ресурсы необходимы в любом виде трудовой деятельности? Что представляют собой трудовые ресурсы?
5. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?
6. Назовите основные функции управления персоналом в организации.
7. В чем преимущество системы управления персоналом?
8. Какие принципы построения системы управления персоналом Вам известны?
9. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?
10. В чем заключается суть методов управления персоналом? Как они взаимосвязаны?
11. Назовите и охарактеризуйте административные методы управления персоналом.
12. Назовите и охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
13. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
14. Назовите основные стили управления персоналом?

ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1. Профессиональная ориентация персонала

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, а также, перспективы развития видов деятельности, условия и оплата труда.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения[19; 36;58].

2.2. Обучение персонала

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами

Потребности организации в обучении персонала должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач[20; 26; 33].

Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела. Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратным затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам[6; 21;42].

В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Методы обучения и их выбор.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- а) методы обучения, применяемые входе выполнения работы,
- б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей),
- в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Преимущества и недостатки методов обучения

Условные обозначения: + преимущества; - недостатки

Обучение на рабочем месте:

+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации

- Участники встречаются только с работниками этой же организации

+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью.

+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ.

- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением.

+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии

- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег, в присутствии руководителя

+ Переходить от обучения на учебных примерах к выполнению реальной работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой[27; 34; 47].

Обучение вне рабочего места:

- Вряд ли точно соответствует потребностям организации. Доступность и частота обычно установлены внешней организацией

+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций

+/-Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы

+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, недоступное в стенах организации

- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена

+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.

+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации

+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы

- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к выполнению реальной работы[20; 26; 33].

2.3. Использование и развитие персонала

Использование персонала – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;

- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;
- обеспечение разнообразия выполняемых работ;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека[19; 36;58].

Вопросы для повторения

1. С какой целью необходимо организациям заниматься развитием собственных сотрудников?
2. Назовите основные элементы модели должностного поста.
3. Назовите методы профессионального обучения.
4. Какие основные этапы включает процесс планирования обучения?
5. Каких целей призвана достичь профориентационная работа?
5. Какие элементы включает модель систематического обучения?
6. От чего зависит успех программы профессионального обучения?
7. Как оценить эффективность программы профессионального обучения?
8. Как можно мотивировать работников принять участие в программе профессионального обучения?

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1. Характеристика потребностей человека

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей является важнейшей социально-экономической задачей в рыночных отношениях.

На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды людей многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Указанные нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составляющими природы человека. Как правило, нужда переходит в потребность людей. Современная экономическая теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным [27; 34; 47].

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, т.е. с физиологических потребностей. Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим

фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня[19; 36;58].

Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми[27; 34; 47].

Основные виды мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других — иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование"[18; 38; 53].

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

3.2. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности Одной рукой узла не завяжешь

Успех организации в реализации целей и решении соответствующих им задач в значительной степени зависит от уровня заинтересованности работников в этом. Главная причина различия поведения сотрудников - их разные потребности и цели.

Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, руководителям надо выяснить потребности подчиненных.

Потребность - состояние нужды организма, личности в чем-либо, что обеспечивает равновесие организма.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимул – внешнее воздействие на человека, отражаемое им, как мотив.

Мотив – побуждение к действию, к деятельности.

Стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

Виды стимулов.

- Денежные стимулы — все виды денежных вознаграждений: оплата по тарифу; доплаты, надбавки и компенсации; текущие премии за основные результаты деятельности, специальные системы премирования; бонусы, годовые вознаграждения и т.п.

- Не денежные стимулы (с точки зрения сотрудников фирмы) — оплата фирмой юридической помощи сотрудникам; оплата медицинских услуг; оплата расходов на транспорт; выплаты ритуального характера; дотации на питание; повышение в должности без изменения заработной платы; предоставление особо отличившимся в деле развития фирмы сотрудникам оплаченного увеличенного отпуска и т.п.

- Индивидуальные стимулы (могут быть денежного и не денежного характера) — премирование за выслугу лет через 5, 10 и более лет; стимулирование рационализаторства; вознаграждение за высокий рейтинг; поощрения за достижения в соревновании; углубление дифференциации; карьерный рост и т.п.

- Коллективные стимулы — ориентация коллективов различного уровня на достижение конечных результатов; децентрализованное распределение средств на вознаграждение и т.п.

- Внутренние стимулы — использование личностных мотивационных установок: отношение к делу, моральные обязательства и т.п.

- Внешние стимулы — использование возможностей организации для усиления мотивации и управления ею: действия других людей, представляющиеся возможности[6; 21;42].

Практические советы по обеспечению собственной мотивации на работе

- ◆ Нужно позаботиться о том, чтобы быть хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным.
- ◆ Относиться положительно к работе и жизни. Например, организовать на рабочем месте кружок «люби понедельник».
- ◆ Сделать приятным свое окружение на работе.
- ◆ Позаботиться о том, чтобы работа существенно менялась с интервалом 5 – 7 лет.
- ◆ С помощью творческих увлечений можно сделать самомотивацию многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивать себя, используя сильные качества и укрепляя слабые. Позаботиться о том, чтобы был личный план развития.
- ◆ Определить для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей альтернативные варианты продвижения по службе. Определить мероприятия, с помощью которых осуществление альтернативного варианта карьеры будет наиболее вероятным. Составить временной план осуществления этих мероприятий.

3.3. Карьера и ее развитие

В системе управления персоналом на предприятии центральной проблемой в рыночных отношениях является распределение экономических ресурсов, в особенности обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов.

В управлении персоналом понятие «карьера» имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих

способностей, приобретение профессионального опыта и т.п. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни [19; 36;58].

Таким образом, *карьера* — это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития; обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

Вертикальное. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальное. Горизонтальное направление карьеры – перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проекта). Сюда же следует отнести расширение и усложнение задач с адекватным, как правило, изменением оплаты труда.

Центростремительное. Под центростремительным направлением карьеры – понимается приближение к руководству организации

(приглашение на ранее недоступные встречи, получение доступа к неформальным источникам информации и др.).

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда **задач**:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте[27; 34; 47].

Возможные цели карьеры:

- заниматься деятельностью, которая соответствует самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать работу или должность, которые усиливают индивидуальные возможности и развивают их;
- иметь творческую работу или должность;

- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь возможность работать и активно обучаться;
- совмещать работу с воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. Для того же, чтобы управлять карьерой, требуется информация о том, что происходит с потребностями людей на различных этапах их карьеры.

Планирование деловой карьеры является строго индивидуализированным процессом. Каждый работник имеет свою уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Поэтому при выборе своей карьеры каждому работнику необходимо знать основные требования к будущей работе[20; 26; 33].

Вопросы для повторения

1. Каково значение деловой оценки в управлении персоналом организации (в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности)?
2. Назовите виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуются.
3. Какова главная задача планирования и реализации деловой карьеры?
4. Какие основные этапы включает карьерный рост?
5. Какие возможные цели деловой карьеры могут ставить перед собою сотрудники организации?
6. В чем принципиальное отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения?
7. Какие Вам известны две группы теории мотивации? Каковы основные цели каждой из групп?

8. Как взаимосвязаны период работы в одной должности и факторы, эффективно влияющие на мотивацию?

II. Методические рекомендации студентам при подготовке к семинарским занятиям

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются семинарские и практические занятия. Семинарские занятия проводятся главным образом по общественным наукам и другим дисциплинам, требующим научно-теоретического обобщения литературных источников, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести навыки творческой работы над документами и первоисточниками.

Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана семинара. Такой подход преподавателя помогает студентам быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, указать студентам страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе.

Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и

навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования у студентов. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи:

план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника.

Различаются четыре типа конспектов:

- *План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- *Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- *Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- *Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару преподавателю следует предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом.

В заключение преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги семинара. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

III. Методические рекомендации студентам по изучению рекомендованной литературы

Эти методические рекомендации раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы (в том числе самостоятельной работы над рекомендованной литературой) с учетом специфики выбранной студентом очной формы.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется получить в Библиотечном фонде (информационном центре) университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы.

IV. Групповая консультация

Разъяснение является основным содержанием данной формы занятий, наиболее сложных вопросов изучаемого программного материала.

Цель – максимальное приближение обучения к практическим интересам с учетом имеющейся информации и является результативным материалом закрепления знаний.

Групповая консультация проводится в следующих случаях:

- когда необходимо подробно рассмотреть практические вопросы, которые были недостаточно освещены или совсем не освещены в процессе лекции;

- с целью оказания помощи в самостоятельной работе (написание рефератов, выполнение курсовых работ, сдача экзаменов, подготовка конференций);
- если студенты самостоятельно изучают нормативный, справочный материал, инструкции, положения;

V. Методические рекомендации по проведению практических занятий

Практические занятия являются аудиторными, проводятся в форме семинаров и предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике, и направлены на выявление и формирование умений и навыков решения конкретных организационных проблем.

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения,

демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Практические задания представлены преимущественно в виде конкретной организационной ситуации и предполагают, что студент должен предложить стратегию реагирования или свой вариант решения проблемы, используя теоретические знания. Некоторые задания представлены в виде структурированных кейсов, которые включают изложение конкретных данных и требуют умения использовать типовые методики, технологии, правила и инструкции в зависимости от выбранной стратегии реагирования.

VI. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов по месту работы студента. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень узловых вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия.

Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д.

Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах.

Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в

срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование).

Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему.

По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работы. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу.

В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы.

Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники,

последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют:

- Оглавление;
- введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы (объект и предмет исследования; цель исследования; задачи);
- основной текст (главы, параграфы);
- заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме;
- список использованной литературы, материалов практики и др.

При оформлении курсовой работы студент должен пользоваться установленным образцом. Ориентировочный объем курсовой работы может варьироваться, в зависимости от тематики, и составлять от 25 до 30 страниц машинописного текста. Не рекомендуется выполнять работы на школьных тетрадях. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и сдана в деканат либо научному руководителю.

На оценку курсовой работы влияют, по общему правилу, следующие критерии:

- степень раскрытия темы;
- объем использованной научной литературы, нормативных актов, практики;
- стиль изложения и творческий подход к написанию работы;
- правильность и развернутая аргументация выводов;
- аккуратность оформления работы и соблюдение требований по формированию (14 шрифт Times New Roman; 1,5 интервал; выравнивание по ширине; отступ 1,25)др.

При несоблюдении вышеперечисленных требований, предъявляемых к курсовой работе, она не принимается или оценивается неудовлетворительно и возвращается для устранения недостатков, либо доработки с указанием в развернутой рецензии упущений и ошибок.

Студенту необходимо иметь в виду, что причинами неудовлетворительной оценки работы могут быть, например, следующие недочеты:

- работа выполнена только на базе учебника или учебного пособия и представляет собой их дословное изложение (конспект);

- работа выполнена путем механического списывания из учебника (учебных пособий), статей;

- работа написана неграмотно и неряшливо оформлена, независимо от содержания, не использованы рекомендованные законодательные и другие акты.

При оформлении работы списки использованной литературы делятся на две части: основную (источники, на которые имеется ссылка в курсовой работе) и дополнительную (все иные источники, изучаемые в связи с подготовкой к написанию курсовой работы). Вся литература должна располагаться в алфавитном порядке. С полным библиографическим описанием.

VII. Методические рекомендации по подготовке рефератов

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления. Темы, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы.

Объем реферата может быть от 10 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (14 шрифт Times New Roman;

выравнивание по ширине; отступ 1,25), список литературы и приложения в объем не входят.

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения. Во введении студент кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы. В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) студент включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата. Реферат должен быть выполнен за один месяц до начала экзаменационной сессии. Студенты, не представившие в установленный срок реферат, либо получившие оценку «неудовлетворительно», к сдаче экзамена не допускаются.

VIII.. Методические рекомендации по подготовке доклада (сообщение)

Доклад – развернутое устное (возможен письменный вариант) сообщение по определенной теме, сделанное публично, в котором обобщается информация из одного или нескольких источников, представляется и обосновывается отношение к описываемой теме.

Основные этапы подготовки доклада:

1. четко сформулировать тему;
2. изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации:
 - первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.);

– вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, предметные указатели и т. д.);

– третичные (обзоры, справочные книги и т. д.);

3. написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;

4. написать доклад, соблюдая следующие требования:

структура доклада должна включать: краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;

в содержании доклада:

- общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;

5. оформить работу в соответствии с требованиями.

IX. Методические рекомендации по разбору ситуационных задач

Ситуационная задача представляет собой задание, которое включает в себя характеристику ситуации из которой нужно выйти, или предложить ее исправить. Охарактеризовать условия, в которых может возникнуть та или иная ситуация и предложить найти выход из нее и т.д.

При выполнении ситуационной задачи необходимо соблюдать следующие указания:

1. Внимательно прочитать текст предложенной задачи и вопросы к ней.

2. Все вопросы логично связаны с самой предложенной задачей, поэтому необходимо работать с каждым из вопросов отдельно.

3. Вопросы к задаче расположены по мере усложнения, поэтому желательно работать с ними в том порядке, в котором они поставлены.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1 «Основы управления персоналом»

Целью практического занятия является определение роли и места управления персоналом в конкретной организации, а также закрепления навыков проектирования организационной структуры управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите общие теоретические положения управления персоналом и систему проектирования организационной структуры управления персоналом в организации.

Постановка задачи: изучите описанную ниже ситуацию и ответьте вопросы.

Описание ситуации:

Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проводится стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они

ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

Практическое занятие № 2 «Методология управления персоналом»

Целью практического занятия является формирование навыков работы с методами и способами управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите типологию методов управления персоналом в организации, а также общие принципы, влияющие на процесс управления персоналом.

Постановка задачи: изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом соотносится выбранное Вами решение.

Описание ситуаций:

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

Варианты поведения:

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

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

Варианты поведения:

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

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

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

В) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Варианты поведения:

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу

по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Д) Описание ситуации Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Варианты поведения:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

Е) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ж) Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно пере комплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Варианты поведения:

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

3) Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно бесе дуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Варианты поведения:

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора братья за дело;

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическое занятие № 3 «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Целью практического занятия является формирование и обоснование целей и функций системы управления персоналом в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основы формирования служб по управлению персоналом в организации.

Постановка задачи:

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации необходимо сформировать цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Описание ситуации:

Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также провести описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- . уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- сформулировать миссию (основную цель) организации.

Практическое занятие № 4 «Выбор стратегии управления персоналом организации»

Целью практического занятия является закрепление теоретических навыков по выбору и формулированию стратегии управления персоналом.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите особенности стратегического управления персоналом.

Постановка задачи:

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом и заполнить представленную ниже таблицу 2 соответствующим описанием. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации.

Описание ситуации:

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации.

Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов.

Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и

информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Практическое занятие № 5 «Принципы кадровой политики»

Целью практического занятия является закрепление теоретических положений по определению и управлению кадровой политикой в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: рассмотрите основные принципы и типологию кадровой политики.

Постановка задачи: изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании:

- 1) в области отбора персонала;
- 2) в сфере обучения и продвижения персонала;
- 3) в области стимулирования труда. Определите, к какому типу кадровой политике можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

Описание ситуации:

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров:

создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Практическое занятие № 6 «Анализ вопросов для собеседования»

Целью практического занятия является проработка теоретического материала по навыкам проведения собеседования.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучите типы собеседований при приеме на работу; изучите основные типы вопросов при подготовке и проведении собеседования.

Постановка задачи: выберите из предлагаемого ниже списка те типы вопросов, которые необходимо задавать кандидату на личном собеседовании.

Объясните свой выбор остальным студентам. Приведите примеры таких вопросов.

Описание ситуации:

1. открытые вопросы;
2. сдвоенные вопросы;
3. наводящие вопросы;
4. двусмысленные вопросы;
5. критикующие вопросы;
6. исследовательские вопросы;
7. дискриминирующие вопросы;
8. длинные вопросы;
9. гипотетические вопросы;
10. сопоставительные вопросы;
11. «лирические» вопросы;
12. закрытые вопросы;
13. вопросы, предлагающие выбор;
14. анкетные вопросы.

Практическое занятие № 7 «Адаптация персонала в организации»

Целью практического занятия является закрепление и анализ факторов, влияющих на процесс адаптации в организации.

Рекомендации по подготовке к занятию: изучить виды адаптации в организации.

Постановка задачи:

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

- 1) Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
- 2) Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.
- 3) Обсудите с остальными участниками группы.

САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

Самостоятельная работа № 1 «Составление резюме»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить собственное резюме с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Как правило, резюме включает следующие разделы:

1. личные данные (координаты: адрес, телефон, e-mail, возраст и т.д.);
2. профессиональная цель (название вакансии, на которые претендуете, или описание вакансии);
3. образование (указываются следующие данные: названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемые даты окончания, дополнительное образование, если оно имеется и необходимо для работодателя);
4. опыт работы (описывается опыт работы в обратной хронологической последовательности: период работы, название организации, сфера деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности и т.д.);
5. дополнительная информация (знание иностранных языков, особые навыки, наличие водительского удостоверения, наличие автомобиля, если это информация необходима работодателю);
6. личные качества (перечисляются личные качества, которые ценны на данной вакансии).

Самостоятельная работа № 2 «Составление плана карьеры»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие точки зрения:

1. предмет труда;
2. условия труда;
3. результаты и вознаграждения;

4. жизненные ценности;
5. задачи и умения.

Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

Самостоятельная работа № 3 «Перечень тем для доклада»

Содержание самостоятельной работы: в рамках, рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа. Составить доклад по выбранной тематике (3-5 стр.) и защитить доклад.

Перечень тем для доклада:

1. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
2. Многомерные модели руководства и их особенности
3. Анализ практики применения различных методов руководства
4. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
5. Личностные и деловые качества руководителя
6. Источники и анализ первичной информации о персонале
7. «Американский» и «японский» подход к управлению персоналом. Различия и общие черты
8. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда.
9. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта.
10. Понятие и экономическая сущность заработной платы. Формы и системы заработной платы.

11. Сравнительная характеристика методов деловой оценки и аттестации персонала
12. Методы обучения и развития персонала. Современные методы обучения
13. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование
14. Система показателей для анализа трудового потенциала
15. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
16. Программы введения в должность
17. Планирование карьеры, как метод управления персоналом
18. Кадровый аудит и его основные объекты
19. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб
20. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
21. Современные нестандартные методы материального стимулирования труда
22. Управление поведением персонала в организации
23. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
24. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
25. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
26. Стратегия и тактика деловых переговоров

Самостоятельная работа № 4 «Перечень тем для рефератов»

Содержание самостоятельной работы: в рамках, рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа.

Составить реферат и проработать материал во время защиты с аудиторией.

Перечень тем для рефератов:

1. Управление командой проекта
2. Формирование и развитие команды
3. Основные характеристики и принципы формирования команды
4. Методы формирования команды
5. Организационные аспекты формирования команды и эффективность работы
6. Управление персоналом команды
7. Основные подходы формирования и примерный состав команды
8. Основные принципы управления персоналом и специфика команды проекта как человеческого ресурса
9. Стратегия формирования и кадровое планирование команды
10. Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта
11. Типы управления в проектных группах
12. Стили лидерства в проектной команде
13. Стандартный процесс управления командой

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2007. - 408 с.
2. Алексеева, Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Л.П. Алексеева, Е.А. Гнатышина - Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2012г. - 268 с.
3. Бабордина О.А., Бухалков М.И. О критерии и показателях эффективной занятости персонала // Материалы республиканской научно-практической конференции. — Самара: СамГТУ, 2009. С. 104-106.
4. Базавлуцкая Л.М. Методика преподавания менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.М. Базавлуцкая // - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-132-6.
5. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.
6. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М. Базавлуцкая // . Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с. – ISBN 978-5-93162-057-2.
7. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений // Л.М. Базавлуцкая – Челябинск: Изд-во ЗАО А.Миллера», 2019. – 100с. – ISBN 978-5-93162-207-1
8. Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Коняева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 78с. – ISBN 978-5-93162-400-6.
9. Базавлуцкая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая // - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-077-0

10. Белкин В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда (методологический аспект). — М.: Экономика, 2003. — 216с.

11. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования // Человек и труд. 2007. № 2. С. 29-30.

12. Вerezубова Н.А., Тюнин А.И. Роль информационных технологий в повышении качества образования. В сборнике: Актуальные вопросы эксплуатации современных систем энергообеспечения и природопользования. материалы IX международной научно-технической конференции. Под общей редакцией Маркарянц Л.М., 2015. С. 35-42.

13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: Норма - ИНФРА-М, 2003. - 348 с.

14. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография /Е.А. Гнатышина. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

15. Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

16. Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности / Д.С. Гордеева, С.С. Демцура // Сборник научных трудов по материалам 2 международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород, изд-во Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна. - 2016. – С. 51–60.

17. Дегтярева Н.А. Использование информационных технологий в управлении / Н.А. Дегтярева, И.Д. Колмакова // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. Серия: «Управление». – 2016. - № 1. - С. 99 - 101.

18. Дегтярева Н.А. Модели принятия управленческих решений в сфере информатизации муниципальных образовательных учреждений / Н.А. Дегтярева, Е.М. Колмакова, И.Д. Колмакова, // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки». - № 5 (401) 2017. вып. 57. – С. 15-23.

19. Дегтярева Н.А. Принятие эффективных управленческих решений на основе эконометрического прогнозирования. / Н.А. Дегтярева, Н.А. Берг // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки». - № 4 (414) 2018. вып. 61. – С. 176-183.

20. Дегтярева Н.А. Применение экономико-математических моделей для принятия управленческих решений / Н.А. Дегтярева // В сборнике: Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем Материалы Всероссийской научной конференции памяти академика А. И. Татаркина. Под ред. В. И. Бархатова, Д. А. Плетьева. 2017. С. 62-64.

21. Демцура С.С. Экономика знания как стратегическая цель модернизации российской экономики // В сборнике: Наука ЮУрГУ. / Материалы 67-й научной конференции, 2015. С. 612-620.

22. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер.с англ. — М.: Бином, 1997. — 432 с.

23. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. — М.: Дело, 2009. —304 с.

24. Корнеев, Д.Н., Лоскутов А.А. Формирование инженерной культуры молодежи в образовательных организациях высшего образования как фактор эффективной реализации промышленного кластера в условиях интенсификации современной техносферы /Д.Н. Корнеев, А.А. Лоскутов Вестник Челябинского государственного педагогического университета Серия: Образование. Педагогические науки. 2015. № 11. С. 34-37. ISSN: 1997-9886

25. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной

образовательной организации//Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.

26. Корнеев Д.Н., Тюнин А.И. Менеджмент в образовании, Монография / Д.Н. Корнеев, А.И. Тюнин / - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 330 с. ISBN 978-5-93162-424-2

27. Корнеева Н.Ю. Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития / Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев // Гармоничное развитие личности: психология и педагогика: сборник научных трудов по материалам 1 международной научно-практической конференции, 2016. – С. 4-9

28. Менеджмент: цифровизация управления: монография / Д.Н. Корнеев, Ю.В. Лысенко, А.И. Тюнин. - Челябинск: Изд-во ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 272 с. ISBN 978-5-93162-428-0

29. «МЕНЕДЖМЕНТ» «ЭКОНОМИКА»: методические рекомендации / Ю.В. Лысенко, Д.Н. Корнеев, А.И. Тюнин / – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 140 с. ISBN 978-5-93162-451-8

30. Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

31. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус.языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

32. Особенности экономического образования и восприятия в современных условиях / Тюнин А.И., Демцура С.С., Алексеева Л.П., Базавлущкая Л.М., Плужникова И.И.// Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 163-166.

33. Пахтусова Н.А. Основы профессионально-личностной самоактуализации будущего педагога: учебное пособие /Н.А. Пахтусова. – Челябинск: Изд-во ООО «Искра-профи». – 2010. – 80с.

34. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов /П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

35. Психология труда: Учебник / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

36. Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные услуги / Демцура С.С., Дмитриева Е.Ю., Алексеева Л.П., Базавлущая Л.М., Полуянова Л.А.//Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. Т.7. №3 (24). С. 276-280.

37. Рябина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации/Е.В.Рябина. - Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

38. Рябчук, П.Г. и др. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов/П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

39. Саламатов А.А. Компетентностный подход в повышении квалификации персонала как фактор обеспечения экономической безопасности/А.А. Саламатов, Д.Н. Корнеев//Комплексная безопасность объектов и субъектов социальной сферы: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. с межд. участием, 23-24 нояб. 2011 г., г. Челябинск. -Челябинск: Изд-во ООО «Дитрих», 2011. -С. 250-261.

40. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — М.: Советская энциклопедия, 2007. — 1632 с.

41. Соловьев А.А. Вопросы занятости и трудоустройства. — М.:Приор, 2009. — 96 с.

42. Специфика эколого-ориентированной компоненты при подготовке будущих менеджеров /Д.С.Гордеева, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова, Л.М.Базавлуцкая, Е.В.Евплова. – Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. – Т.7. - № 4(25). – С.85-88.

43. Тюнин А.И., Дьякова В.И. Бесконфликтный менеджмент. Наука. Научно-производственный журнал. 2016. № S(4-3). С. 153-154.

44. Тюнин А.И., Курышкина Е.Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала. В сборнике проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей. Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов. 2014. С. 133-136.

45. Тюнин А.И. Конфликты в сфере управления. В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2012-2013 учебный год. Челябинский государственный педагогический университет. Челябинск, 2013. С. 35-40.

46. Тюнин А.И. Менеджмент в образовании: система среднего профессионального образования: Монография / А.И.Тюнин, Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев. - Челябинск: Изд-во ЗАО«Библиотека А.Миллера», 2018. – 301 с. ISBN 978-593162-088-6.

47. Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов. В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск, 2015. С. 225-227.

48. Управление образовательными системами: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева//. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2019. – 127с – ISBN 978-5-93162-200-2.

49. Федеральный закон «О государственном регулировании оплаты труда и предпринимательского дохода» // Человек и труд. 2009. №6. С. 41-45.

50. Формирование кадрового потенциала в образовательном пространстве: Монография/Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 312 с.

51. Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С. - Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

52. Характеристика адаптационных процессов в вузе в условиях социокультурной динамики: сравнительный анализ адаптационных процессов иностранных и отечественных студентов вуза / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Савченков А.В. // Вестник Южно-Уральского государственного университет. Серия: Образование. Педагогические науки. 2018. Т.10 – «. 2. – С. 34-43.

53. Цели устойчивого развития в области образования: особенности и проблемы реализации / Базавлуцкая Л.М., Евплова Е.В., Коняева Е.А.// Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). – 2018. – Т. 9. – № 6. – С. 19-35. – Режим доступа: <http://journals.org/index.php/sisp/article/view/10950>

54. Ценч Ю.С. Развитие профессиональной компетенции преподавателей в учреждениях среднего профессионального образования: Диссертация кандидата педагогических наук. – Челябинск, 2006. – 160 с.

55. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-синтез, 2009.— 336 с.

56. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. – М.: Наука, 1969. – 317 с.

57. CURRENT REQUIREMENTS FOR ASSESSING THE RESULTS OF STUDENT TRAINING / Vaganova O.I., Smirnova Z.V., Abramova N.S., Tsarapkina J.M., Bazavlutskaya L.M.// IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (см. в книгах). - 2019. - С. 012002.

58. PRAGMATIC CONSTRUCTIVISM AS A SOFT-METHODOLOGY OF THE HRM CONCEPT Ivanova O.E., Ryabinina E.V., Tyunin A.I. International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies. 2019. Т. 10. № 2. С. 245.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
методические указания по лекционным и практическим занятиям

Компьютерная верстка

Л.М. Базавлуцкая

ISBN 978-5-93162-465-5

Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»
454091, г. Челябинск, Свободы улица, 159

Подписано в печать 26.04.2021 Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Объем 4,5 уч.-изд. л. Тираж 100 экз.
Заказ № 392

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина,69