

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ**

УДК 331.1  
ББК У291.6-21я73-5  
3-802

Рецензент  
Доктор экономических наук, профессор  
*Л.В. Пархоменко*

Составитель  
*Г.М. Золотарева*

3-802 Менеджмент персонала : метод. указания / сост. Г.М. Золотарёва. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.  
– 24 с. – 50 экз.

Представлены методические указания, программа и контрольные задания по курсу «Управление персоналом».  
Предназначены для студентов заочного отделения специальности 080507 «Менеджмент организации»

УДК 331.1  
ББК У291.6-21я73-5

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный  
технический университет» (ТГТУ), 2009

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

Методические указания,  
программа и контрольные задания  
для студентов заочного отделения специальности 080507  
«Менеджмент организации»



Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

Методические указания

Составитель

**ЗОЛОТАРЁВА** Галина Михайловна

Редактор **З.Г. Чернова**

Инженер по компьютерному макетированию **М.А. Филатова**

Подписано в печать 04.03.2009.

Формат 60 × 84/16. 1,39 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 90.

Издательско-полиграфический центр

Тамбовского государственного технического университета

392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего, в сфере экономических отношений. Организованная (упорядоченная) деятельность – это совместный труд людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся нормам и правилам этой организации с учётом экономических, технологических, правовых, организационных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками организации, наполненных реальным содержанием – целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

Управление представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединённых производственным процессом. Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Главные неуспехи России двадцатого века связаны с неумением управлять людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине двадцатого века, потеря стратегических позиций в его конце, да и многое другое – это, прежде всего, ошибки в работе с кадрами. Во всех случаях речь идёт о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Но ошибки и неудачи лишь подтвердили тезис «кадры решают всё». Особенно это заметно на уровне отдельных организаций с высокой динамикой развития, где и любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать.

Кадровые службы предприятий – это улучшенная, но всё же модель старых отделов кадров, которые в основном были укомплектованы не профессионалами. Они могут только технически поддерживать кадровую работу, но не вести её.

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть долговечным. Совмещение первого лица с собственным замом по кадрам – не решение проблемы в долгосрочном плане.

Итак, можно констатировать, что в экономике, на рынке труда возник дефицит специалистов по управлению персоналом. Это подтверждает конъюнктура на рынке труда. Картина чуть смазана, так как существует терминологическая путаница. Из статистики не всегда ясно, о каком специалисте идёт речь: кадровике-отставнике или о специалисте по работе с персоналом.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности.

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учётом потребностей организации и внешних условий.

2. Поиск и отбор кадров.

3. Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.

4. Анализ работы и нормирование труда.

5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.

6. Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.

7. Оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. Внутриорганизационные перемещения работников: повышение и понижение в должности; переводы, отражающие ценность сотрудников для организации.

9. Формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по управлению персоналом и их использование.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- *знать*: новые формы работы с кадрами, новые концепции обучения, подготовки, переподготовки, продвижения по службе; главные принципы подбора, отбора, найма и расстановки персонала в фирмах с рыночной экономикой, принципы, методы и системы мотивации персонала организации;
- *уметь*: применять современные формы и методы управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы; различные схемы кадрового планирования; определение общей и дополнительной потребности на текущий и перспективный периоды; планирование штата и штатного расписания руководителей и специалистов.
- *иметь представление*: об издержках на содержание персонала; системах оценки профессиональных требований; анализе содержания трудовых функций на всех уровнях управления; системе оплаты труда и стимулирования персонала.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус организации как основного звена экономики. Наряду с базирующимися на государственной собственности организациями появились частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Современный уровень общественного развития, характеризующийся становлением рыночных отношений и динамикой научно-технического прогресса в социально-экономической сфере, обуславливает требования на подготовку конкурентоспособного специалиста в области управления персоналом.

Одной из характерных черт современного этапа научно-технического прогресса является информатизация всех сфер жизни общества. Нарастание процессов информатизации изменило структуру, содержание и характер профессиональной деятельности современного менеджера. Человек «выталкивается» из процесса непосредственного производства материальных благ, и его основная функция заключается в определении «что, как и для кого» производить. Таким образом, профессиональная деятельность специалиста экономического профиля носит информационно-аналитический характер, что является основой принятия управленческого решения.

Информационно-аналитическая деятельность специалиста есть, по сути, творчество, основанное на системно-целостном видении особенностей взаимодействия элементов производственных систем, процессов управления ими, функционировании этих систем в условиях многообразия форм хозяйствования и интеграции страны в мировое сообщество, а также роли и места специалиста в данных системах, способствующее повышению эффективности деятельности экономиста в условиях современного производства.

В процессе изучения дисциплины обучающиеся рассматривают вопросы о месте и роли управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является развитие у студентов навыков информационно-аналитической профессиональной деятельности в условиях развития рыночной экономики и формирования готовности к эффективной управленческой деятельности в рамках промышленных предприятий и финансовых организаций посредством изучения основных закономерностей функционирования системы управления персоналом, выявления особенностей технологии разработки и принятия управленческих решений в области управления персоналом. Особое внимание уделено диагностике и развитию креативных качеств личности специалиста.

Основными задачами дисциплины являются:

- формирование системного аналитического мышления специалиста экономического профиля на основе развития творческой составляющей профессиональной подготовки;
- овладение обучающимися основами управления персоналом;
- изучение основных элементов системы управления персоналом предприятия, выявление её роли в процессе общественного производства и обеспечения конкурентоспособности предприятия;

– формирование у студентов навыка анализа и разрешения психологических ситуаций, связанных с процессом управления предприятия;

– формирование готовности к информационно-аналитической деятельности по управлению и развитию творческого потенциала предприятия, особенно в условиях экстремальности воздействия внешних факторов, и как следствие формирование творческой компетентности специалиста в образовательной области – управление персоналом.

Теоретическую базу обеспечивают дисциплины: «Психология и педагогика», «Менеджмент», «Экономика организации».

## **ПРОГРАММА**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом как одна из самых сложных областей человеческой деятельности; место и роль управления персоналом в системе управления организации; основные аспекты управления персоналом организации.

### **Раздел 1. ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА**

#### **Тема 1.1. Управление как вид профессиональной деятельности**

– Организация в структуре товарного рынка.

Классификация хозяйственных субъектов Российской Федерации. Внутренняя среда организации любой формы собственности и любого правового статуса

– Человек в организации.

Понятие коллектив, персонал, рабочие или производственный персонал, служащие или управленческий персонал, руководители предприятия. Функциональное и структурное разделение труда. Горизонтальное разделение труда. Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров.

– Коммуникативная функция в управлении.

Общий коммуникативный фон организационного поведения человека. Зоны внутриорганизационного поведения. Коммуникативные процессы в управлении организацией. Сущность коммуникативной функции руководителя.

– Современная концепция управления персоналом.

Основные составляющие современной управленческой практики. Представление об управленческой деятельности, на каких уровнях она осуществляется. Система работы с персоналом и система управления персоналом.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково взаимодействие организации с окружающей внешней средой?
2. Дайте классификацию хозяйственных субъектов РФ.
3. Дайте определение коллектива.
4. Назовите уровни и сферы деятельности управленческого персонала.
5. Что такое коммуникативная функция в управлении, в чем сущность коммуникативной функции руководителя?
6. В чём заключается современная концепция управления персоналом?

#### **Тема 1.2. Структура персонала**

– Организационная структура.

Линейная организационная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. Корпоративная и индивидуалистическая организация.

– Функциональная структура. Ролевая структура.

Функциональное управление организацией. Функция управления. Состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей – важный инструмент в системе управления персоналом. Типичные творческие роли в коллективе.

– Социальная структура.

Понятие «расположение», «ценности» – как нормативная база и фундамент поведения человека. Социальные группы в трудовом коллективе организации.

– Штатная структура.

Понятие штатной структуры организации. Расчёт фонда оплаты труда. Расчёт численности персонала. Штатное расписание.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие структуры входят в структуру персонала?
2. Что в себя включает организационная структура персонала?
3. Что в себя включает функциональная структура?
4. Дайте понятие ролевой структуры.
5. Дайте понятие социальной структуры.
6. Что понимается под штатной структурой организации?
7. Как производится расчёт фонда оплаты труда?

### **Тема 1.3. Кадровая политика организации**

– Содержание кадровой политики.

Понятие кадровой политики организации. Основные цели кадровой политики. Перспективные задачи кадровой политики при усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации.

– Кадровое планирование.

Кадровое планирование как составная часть стратегического управления организацией. Цели кадрового планирования. Планирование кадрового спроса.

– Профессиональный отбор и найм персонала.

Профессиональный отбор и приём на работу – необходимая составляющая управления персоналом. Научно-методические принципы подбора кадров. Понятие: человек – личность – индивидуальность. Профессиограмма. В чём проявляется типизация личностей, основные типы.

– Адаптация персонала.

Понятие производственной деятельности. Чем сопровождается адаптация человека в организации. Основные задачи сотрудника в новом организационном окружении на этапе адаптации. Типы адаптации.

– Оценка персонала.

Понятие деловой оценки персонала. Обязательные деловые качества, которыми должен обладать специалист по управлению персоналом. Личностные качества управленческого работника. Основные этапы системы оценки результативности труда. Кто должен оценивать работника. Три группы методов, применяемых в целевых, плановых и текущих оценках отечественной и зарубежной практике управления. Расчёт коэффициента профессиональной перспективности. Необходимые качества для оценки руководителя. Оценка руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. Комплексная оценка сотрудников. Основные этапы при разработке программы деловой оценки кадров. Адаптация кадров – основная форма комплексной оценки персонала организации.

– Расстановка персонала.

Понятие «карьера», её виды. Модель служебной карьеры. Что является главной задачей планирования и реализацией карьеры. Процедуры, входящие в организацию служебно-профессионального продвижения. Основные этапы формирования резерва кадров.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что понимается под кадровой работой? Назовите перспективные задачи кадровой политики?
2. Каковы цели кадрового планирования, планирования кадрового спроса?

3. В чём заключается профессиональный отбор и найм персонала?
4. В чём заключаются профессиографические исследования, типы темперамента?
5. Что такое адаптация персонала?
6. Что понимают под деловой оценкой персонала?
7. В чём заключается система оценки результативности труда?
8. Что такое расстановка персонала? Дайте понятие профессиональной карьере и внутриорганизационной карьере.

## Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

### Тема 2.1. Властные отношения и лидерство в управлении

– Социальная группа как объект управления.

Основы для формирования групп (формальная и неформальная) в трудовом коллективе. Потребности, положенные в основу причин создания неформальных групп. Типовые роли в неформальных группах.

– Властные отношения, лидерство.

Понятие «власть». На чём строится концепция власти. Стили руководства персоналом организации. Суть использования властных полномочий в управлении персоналом. Формальное и неформальное лидерство. Основные функции неформального лидера. Типы лидерства.

#### Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятия формальной и неформальной группы?
2. Что такое власть и какие стили руководства персоналом Вы знаете?
3. Типы лидерства.
4. Назовите характеристики менеджера и лидера.

### Тема 2.2. Регламентация управления

– Философия организации.

Понятие регламент. Что определяет примерная философия организации: цели и задачи организации, декларация прав сотрудника, что поощряется и запрещается, деловые и нравственные качества, условия труда, рабочее место, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения.

– Положения о подразделениях.

Что собой представляет положение о структурном подразделении. Основные разделы типового Положения.

– Должностные инструкции.

Что собой представляет должностная инструкция, кем разрабатываются и кем утверждаются. Примерный образец должностной инструкции директора организации.

– Коллективный договор и соглашение.

Понятие «коллективный договор». Что является основными принципами социального партнерства. Формы социального партнерства. Содержание и структура коллективного договора. Понятие «соглашение». Ответственность за нарушение или невыполнение коллективного договора и соглашений.

– Правила внутреннего трудового распорядка.

Права и обязанности работника. Режим рабочего времени. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Сменная работа. Режим рабочего времени. Время отдыха. Поощрения за труд и взыскания.

– Трудовой договор.

Определённый и неопределённый сроки трудового договора. Срочный трудовой договор. Условия трудового договора. Основания для прекращения трудового договора. Защита персональных данных работника.

#### Вопросы для самопроверки

1. Что устанавливает и определяет философия организации?

2. Дайте определение коллективного договора.
3. Что является основными принципами социального партнерства?
4. Что в себя включают формы социального партнерства.
5. Дайте определение трудового соглашения.
6. Что такое и что в себя включает сертификат безопасности?
7. Что в себя включают правила внутреннего трудового распорядка?
8. Что такое должностная инструкция и что они позволяют?
9. Что такое трудовой договор, какие они бывают, что является существенным условием трудового договора?

### **Т е м а 2.3. Методы управления персоналом**

– Экономические методы.

Хозяйственный расчёт, материальное стимулирование. Что собой представляет заработная плата. Структура оплаты труда работников. Установление заработной платы. Стимулирующие выплаты. Основная заработная плата. Дополнительная заработная плата. Вознаграждение за конечный результат. Материальная помощь, материальные льготы и привилегии. Ценные бумаги – экономический метод управления персоналом.

– Административно-правовые методы.

Основные способы административно-правового воздействия на персонал организации. Административная ответственность, взыскания и наказания. Уголовная ответственность.

– Социально-психологические методы.

Что изучает психология и социология. Теория личности. Психодиагностика. Психологическое планирование. Основные формы поведения человека в социальной среде.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое методы управления?
2. Назовите основные способы экономического метода управления.
3. Из чего состоит структура оплаты труда работников?
4. Назовите основные способы административно-правового метода управления.
5. Назовите способы социально-психологического метода управления персонала.

### **Т е м а 2.4. Мотивация в управлении персоналом**

– Мотивация к профессиональной деятельности.

Смысл, содержание и потребность труда. Понятие мотивации и мотивирования. Формы и стадии мотивирования.

– Эволюция взглядов на мотивацию.

Виды мотивации. Способы мотивации. Теории специфического представления: «ХУ-теорий»; внутриличностные теории мотивации. Факторы мотивации. Процессуальные теории мотивации.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение мотивирования, назовите его стадии.
2. Что в себя включает теория «Х», «У»? Какие потребности включает в себя теория Маслоу?
3. Какие практические советы менеджеру разработал У.К. Хамнер.

### **Т е м а 2.5. Межличностные коммуникации в управлении**

– Коммуникативная составляющая общения.

Чем характеризуется коммуникативная составляющая. Особенности деловой культуры. Формирование деловой культуры. Коммуникационные барьеры психологического характера. Необходимое условие эффективности коммуникации. Паралингвистические способы общения. Экстралингвистические средства общения.

– Интерактивная составляющая общения.

Характерные черты интерактивного общения. Основные области взаимодействия партнёров, которые содержат формы поведенческого проявления. Сущность межличностных взаимодействий. Принципы теории обмена. Теория символического интеракционизма. Теория управления впечатлениями.

– Перцептивная составляющая общения.

Что включает в себя общение как восприятие партнерами друг друга. Механизмы познания партнёра в ходе межличностного общения.

– Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.

Этапы методологического установления контакта собеседников. Тактические приёмы определения принципов общения, применяемых на практике. Умение слушать собеседника, основные формы слушания. Приёмы, применяемые при технике активного слушания. Принципы обращения с партнёром, применяемые для успеха делового общения.

– Невербальная обратная связь.

Группы жестов собеседников при личностном общении. Характерные позы стоя, характерные позы сидя, характерные жесты неискренности и лжи.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Чем характеризуется коммуникативная составляющая общения?
2. Что является характерным при интерактивном общении?
3. Что в себя включает перцептивная составляющая общения?
4. Что подразумевает психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.
5. Дайте понятие невербальной обратной связи.

### **Т е м а 2.6. Конфликты в трудовом коллективе**

– Разрешение конфликтных ситуаций.

Понятие конфликта. Причины конфликта. Типизация конфликтов. Управление конфликтными ситуациями. Стратегии разрешения конфликтных ситуаций, основные тактики поведения при конфликтной ситуации.

– Трудовые конфликты между работниками и работодателями.

Разрешение индивидуальных трудовых споров. Разрешение коллективных трудовых споров.

– Переговоры.

Основные фазы переговоров. Позиции собеседников при переговорах. Переговоры как способ разрешения конфликта.

– Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.

Физиологические и психологические стрессы. Фазы развития стресса. Эмоциональное состояние человека. Психотерапия.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие виды конфликтов бывают?
2. В чём причины конфликтов?
3. Назовите группы конфликтов и какие конфликты среди этих групп преобладают?
4. Какие стратегии используются в практике разрешения конфликтных ситуаций?
5. Что понимается под индивидуальным трудовым спором?
6. Порядок рассмотрения коллективных трудовых споров.
7. Что такое переговоры и какие фазы содержат?
8. Что такое психологическая саморегуляция и чем надо руководствоваться для предупреждения стрессов?

### **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

Контрольная работа по дисциплине «Управление персоналом» охватывает всю программу курса. При её выполнении следует пользоваться методическими указаниями, представленными по каждой теме курса в данном издании. Номера теоретических вопросов контрольной работы сгруппированы в 28

вариантов и представлены в табл. 1. Студенты выбирают вариант в соответствии с первой буквой своей фамилии.

Студентам необходимо ознакомиться с рекомендуемой литературой, изучить материалы прослушанного курса лекций и методические указания по выполнению контрольной работы. Контрольная работа включает в себя два теоретических и практический вопросы. Теоретическая и практическая часть контрольной работы должна излагаться кратко, в полном объёме с обязательной ссылкой на используемую литературу. Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена. Запрещается в работе сокращать слова. Все приводимые в работе таблицы и графики нужно оформлять в соответствии с общепринятыми правилами, точно обозначая содержание каждой графы и строки, указывая название и единицу измерения. Страницы работы необходимо пронумеровать и оставить в конце работы одну страницу для замечаний преподавателя. Работа должна быть подписана исполнителем с указанием даты выполнения.

Обязательным является структурирование ответов на вопросы путём составления планов ответов, которые должны быть приведены после заголовков заданий.

В конце контрольной работы следует привести список использованной литературы (законодательные и нормативно-методические документы, учебники, монографии, статьи периодических изданий и прочие), содержащий от трёх до пяти наименований.

Контрольная работа выполняется и сдаётся на проверку преподавателю в течение учебного семестра. Студент допускается к сдаче экзамена по дисциплине «Управление персоналом» только при наличии проверенной и зачтённой контрольной работы.

### 1. Варианты заданий для контрольной работы

№ варианта	Первая буква фамилии	№ вопроса	№ варианта	Первая буква фамилии	№ вопроса
1	А	1, 29	15	П	6, 22
2	Б	2, 31	16	Р	7, 32
3	В	3, 30	17	С	11, 35
4	Г	4, 32	18	Т	10, 44
5	Д	5, 50	19	У	12, 38
6	Е	6, 33	20	Ф	13, 49
7	Ж	7, 34	21	Х	14, 56
8	З	8, 35	22	Ц	17, 39
9	И	9, 51	23	Ч	36, 51
10	К	10, 47	24	Ш	16, 40
11	Л	11, 36	25	Щ	19, 47
12	М	12, 52	26	Э	24, 50
13	Н	13, 55	27	Ю	41, 55
14	О	14, 56	28	Я	37, 52

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Основные задачи управления персоналом.
2. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
3. Социология труда и организаций.
4. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
5. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
6. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
7. Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом.
8. Закономерности и принципы управления персоналом.
9. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом.
10. Организационное проектирование системы управления персоналом.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Организационная структура системы управления персоналом.

13. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
14. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
15. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.
16. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её персоналом.
17. Система стратегического управления персоналом организации.
18. Стратегия управления персоналом организации.
19. Основы кадрового планирования в организации.
20. Оперативный план работы с персоналом.
21. Маркетинг персонала.
22. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
23. Планирование и анализ показателей по труду.
24. Планирование производительности труда.
25. Нормирование труда и расчёт численности персонала.
26. Наём, отбор и приём персонала.
27. Подбор и расстановка персонала.
28. Деловая оценка персонала.
29. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
30. Основы организации труда персонала.
31. Высвобождение персонала.
32. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.
33. Управление деловой карьерой персонала.
34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
35. Управление кадровым резервом.
36. Управление нововведениями в кадровой работе.
37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
38. Оплата труда персонала.
39. Этика деловых отношений.
40. Организационная культура.
41. Управление конфликтами и стрессами.
42. Разрешение конфликтных ситуаций.
43. Трудовые конфликты между работниками и работодателями.
44. Безопасность организации, труда и здоровья персонала.
45. Анализ и описание работы и рабочего места.
46. Оценка результатов труда персонала организации.
47. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
48. Оценка затрат на персонал организации.
49. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом. Аудит персонала.
50. Властные отношения. Лидерство и власть.
51. Коллективный договор и соглашения.
52. Правила внутреннего трудового распорядка.
53. Коммуникативная составляющая общения.
54. Интерактивная составляющая общения.
55. Перцептивная составляющая общения.
56. Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Практическая часть контрольной работы включает в себя:

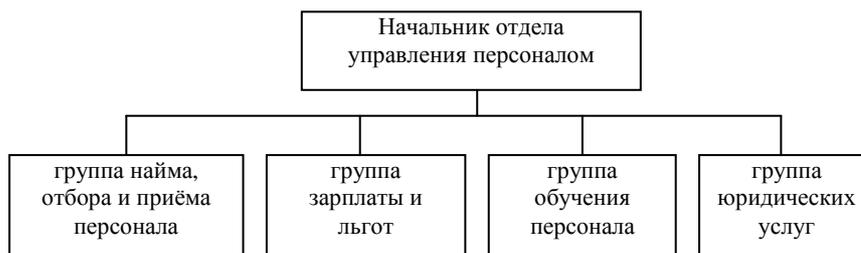
1. Построение схемы организационной структуры предприятия и составление кадровой структуры предприятия (предприятия где работает студент).
2. Решение задач «Должностные инструкции».

## ЗАДАЧИ «ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ»

### Задача 1

*Исходные данные.* В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из пяти человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1.

Один специалист по кадрам требуется для составления и представления отчётов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.



**Рис. 1. Организационная схема отдела управления персоналом банка**

«Узкими» местами отдела управления персоналом являются также всевозрастающие объёмы работ по найму, отбору и приёму персонала, и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

#### *Постановка задачи:*

1. Для приёма новых сотрудников в отдел управления персоналом необходимо разработать требования к работе по новым должностям путём составления «Описания работы» для должностей специалиста по найму, отбору и приёму персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

2. На основе «Описания работы» составить должностные инструкции для специалистов по этим должностям.

3. Составить личностные спецификации для каждой из новых должностей.

### Методические указания

Для выполнения этих заданий необходимо воспользоваться учебником [8], а также Постановлением Минтруда РФ № 32 от 6 июня 1996 года «Об утверждении разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по общеотраслевым должностям служащих».

Для определения качественной потребности в персонале, т.е. потребности в работниках определённой профессии, специальности и квалификации, необходимо определить наиболее существенные характеристики работы, которая должна выполняться по конкретной должности. С этой целью составляется «Описание работы» по должности.

«Описание работы» по должности – это фиксация данных о содержании работы по данной должности. Оно включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6–7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью гла-

голов: отвечает, проверяет, составляет и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т.п.);

- условия работы и рабочая среда: температура, освещённость, вредные воздействия и т.п.;
- рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной должности с другими как внутри организации, так и вне её;
- показатели ответственности (за подчинённых, за результаты работы, за станки, материалы; финансовая ответственность и т.д.).

**Пример «Описания работы» по должности** одного из требуемых специалистов по кадрам отдела управления персоналом банка.

1. Наименование должности – специалист по кадрам.
2. Подчиняется начальнику отдела управления персоналом банка.
3. Ответственность за подчинённых отсутствует.
4. Общая цель работы: своевременное обеспечение руководства банка качественными отчётами по вопросам состояния и использования персонала и взаимоотношений с внешними органами по труду и занятости.

5. *Основные обязанности и задачи.*

- 1) Анализировать все организационные изменения в банке, ежемесячно составлять отчёты для руководства банка.
  - 2) Поддерживать хорошие рабочие отношения со всеми сотрудниками банка, взяв на себя ответственность за введение в должность новых сотрудников, объяснение программ льгот банка, проведение программы первой помощи.
  - 3) Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.
  - 4) Обеспечить эффективную работу программ банка по льготам (к примеру, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т.д.).
  - 5) Повышать имидж банка на локальном рынке как хорошего работодателя, обеспечивая контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.
  - 6) Предоставлять услуги в специальных областях трудовых ресурсов для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.
  - 7) Организовывать все социальные программы банка и управлять ими, чтобы обеспечить их соответствие нуждам работников в пределах сметы текущих затрат.
  - 8) Совместно с менеджером по обучению определять требования к обучению персонала, а также детали управления, открытия и закрытия соответствующих курсов.
  - 9) Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, мастеров для обучения.
6. Структуры рабочих взаимоотношений (табл. 2).

**2. Рабочие взаимоотношения**

Тип контакта	Частота	Цель
<i>Внутренние контакты:</i>		
руководство банка	ежедневно	отчёт/ информация
бухгалтерия и финансовый отдел в банке	ежемесячно	отчёт/ информация
сотрудники филиалов банка, ответственные за кадры	специально	отчёт/ решение проблем
коллеги	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
работники на всех уровнях банка	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
<i>Внешние контакты:</i>		
основные партнеры	еженедельно	решение проблем

служба сервиса	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем
внешние организации	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем

#### 7. Показатели ответственности:

- платежные ведомости банка на сумму 100 тыс. у.е.;
- специальный бюджет отдела управления персоналом банка на сумму 20 тыс. у.е.

Утверждено

Подготовлено: Дата:

Согласовано: Дата:

Специалист по кадрам: Дата:

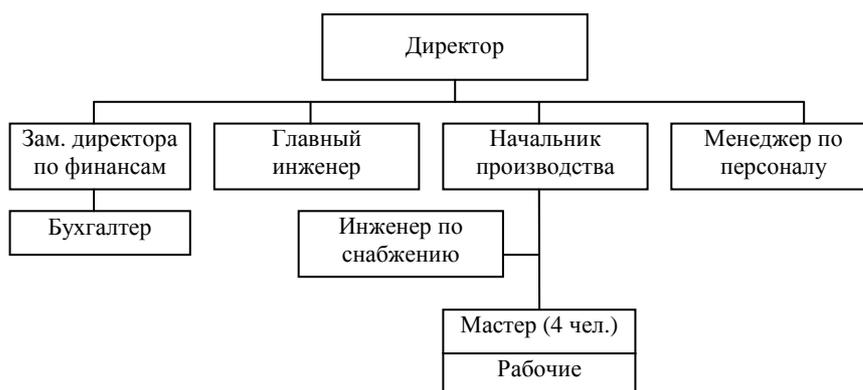
На базе описания работы по должности составляется должностная инструкция.

*Должностная инструкция* позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, улучшить процесс управления путём рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование по отдельным функциям, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции и личностная спецификация приведены в учебнике [8].

#### Задача 2

*Исходные данные.* Создаётся малое промышленное предприятие по производству кухонной мебели. Численность персонала – 65 человек. Организационная схема малого предприятия представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Организационная схема малого предприятия**

Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители малого предприятия.

#### *Постановка задачи:*

1. Исходя из организационной схемы, составить «Описание работы» по должности менеджера по персоналу (т.е. перечень требований к работе по этой должности).
2. Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.
3. Составить личностную спецификацию для менеджера по персоналу.

#### Задача 3

*Исходные данные и постановка задачи.* Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте её с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; соотношению обязанностей, прав и ответственности;

– возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

### ***Должностная инструкция менеджера по персоналу***

**Общие положения.** Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, а том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

#### ***Основные функции:***

– участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;

– проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приёме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;

– совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;

– организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;

– ведёт личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчинённых работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

#### ***Общие квалификационные требования***

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

## **КЕЙСЫ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Проанализируйте варианты некоторых решений, как избегать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника на должность менеджера, дайте свои варианты по решению данных ситуаций.

1. Кандидат – привлекательная молодая женщина, которая рассматривается на должность инженера-стажёра в компании, где уже работают пять таких стажёров, все молодые мужчины. По образованию она вполне подходит для этой должности, но вы понимаете, что её присутствие будет сильным отвлекающим моментом среди мужского коллектива.

**Ваши действия?** Каким образом вы можете обсудить с ней эту проблему, не нарушая при этом трудового законодательства?

2. Кандидат – молодой человек, который рассматривается на замещение должности воспитателя в молодёжном клубе, организованном местным органом власти. Он обладает подходящей квалификацией, и вы бы хотели предложить ему эту должность, но вас беспокоит, что внешний облик (серьги, кольца, шёлковый шарф и т.п.) может вызвать насмешки со стороны наиболее агрессивных подростков, с которыми ему предстоит работать.

**Ваши действия?** Как можно, не обидев его, обсудить с кандидатом эту проблему?

3. Кандидат, чья одежда выдаёт в нём приверженца ортодоксального иудаизма, подал заявление на замещение должности руководителя рабочей группы. Кандидату придётся работать в тесном контакте с членами группы, некоторые из которых исповедуют мусульманство, и, скорее всего, им придётся обедать в одной столовой. Вы хотите спросить у кандидата, не возникнут ли из-за этого какие-либо проблемы.

*Ваши действия?* Как можно корректно поставить такой вопрос и провести беседу?

4. Кандидат – женщина зрелого возраста. Она подала заявление на работу, где все её будущие коллеги, включая начальника и старшего менеджера, по крайней мере, на 20 лет младше её. Вы бы хотели взять эту женщину на работу, но вам необходимо узнать, не возникнут ли у неё проблемы из-за разницы в возрасте.

*Ваши действия?* Как задать ей такой вопрос?

5. Кандидат – беременная молодая женщина, специалист высокой квалификации. Вы хотели бы взять её на работу, но вам нужно узнать её планы по поводу декретного отпуска, его сроков и т.д.

*Ваши действия?* Как корректно задать ей этот вопрос?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательные и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
5. Уголовный кодекс Российской Федерации
6. Федеральный закон РФ от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (с изм. и доп. от 29 апреля 2004).

### Учебники и учебно-методические пособия

1. Богут, И.И. Управленческая деятельность руководителя подразделения по работе с персоналом: пути решения проблем / И.И. Богут. – Домодедово : Всерос. ин-т повышения квалиф. работников, 2000.
2. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова и др. – М. : Экономика, НОРМА, 1997.
3. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов : учебное пособие / Н.А. Горелов. – М. : Высш. шк., 1989.
4. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев и др. – М. : Экзамен, 2000.
5. Кибанов, А.Я. Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2002.
6. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2002.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Зад, Т.А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2003.
8. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М. : ИНФРА-М, 2002.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Рабочая тетрадь по учебнику «Управление организацией» / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2000.
10. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом : учебно-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000.
11. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работ специалистов. – М. : Экономика, 1989.
12. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2000.
13. Романенко, И.В. Управление персоналом / И.В. Романенко. – СПб. : Михайлов, 2000.
14. Тарасов, В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.
15. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишель. – М. : Высш. шк., 2000.
16. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М. : Изд-во «Экзамен», 2006.
17. Управление персоналом организации : учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. :

Изд-во «Экзамен», 2004.

18. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.

Ресурсы ИНТЕРНЕТ.

1. Библиотека финансового менеджера [www.finmanagment.ru](http://www.finmanagment.ru)
2. Репин – консультант по управлению [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru)
3. Интегрированные системы управления предприятием [www.erp.boom.ru](http://www.erp.boom.ru)
4. Конфликтология [www.referat.caravan.ru](http://www.referat.caravan.ru)
5. Корпоративный менеджмент [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
6. Корпоративное управление в России [www.corpgov.ru](http://www.corpgov.ru)
7. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте [www.umns.nnov.ru](http://www.umns.nnov.ru)
8. Практическая конфликтология в России [www.spb.org.ru](http://www.spb.org.ru)