

**Министерство образования Московской области  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Московский государственный областной университет**

**КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Чекан А.А.  
Жураховская И.М.**

***УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ***

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки  
080400 «Управление персоналом»  
квалификация (степень) «бакалавр»*

**Москва  
2012**

УДК 35.08–057.17(075.8)  
ББК 65.050.2  
Ч–37

*Печатается по решению кафедры  
управления персоналом  
и редакционно-издательского совета МГОУ*

**Рецензенты:**

д.п.н, к.э.н., профессор Л.И.Чистоходова;  
к.э.н., профессор Т.И. Власова

**Ч–37 Чекан, А.А. Управление персоналом. Введение в специальность [Текст]: учебное пособие / А.А. Чекан., И.М. Жураховская. – М.: Издательство МГОУ, 2012. – 110 с.  
ISBN 978-5-7017-1958-1**

Целью пособия является развитие у студентов навыков и умений по организации самостоятельной учебной работы, рациональной организации труда, определению профессиональных склонностей и формированию активной жизненной позиции. Закреплению теоретических знаний и формированию практических навыков у студентов будут способствовать тестовые задания и конкретные ситуации.

УДК 35.08–057.17(075.8)  
ББК 65.050.2  
ISBN 978-5-7017-1958-1

© Чекан А.А., Жураховская И.М., 2012  
© Издательство МГОУ, 2012  
© Московский государственный  
областной университет, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
<b>ТЕМА 1. Содержание и особенности труда менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>6</b>
1.1. Цель обучения менеджеров по управлению персоналом .....	6
1.2. Область профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом .....	6
1.3. Объекты профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом .....	7
1.4. Виды и задачи профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом .....	7
1.5. Связь дисциплины «Введение в специальность с другими дисциплинами.....	9
Практическое задание.....	11
Тестовое задание.....	13
<b>ТЕМА 2. Организация самостоятельной работы студентов в вузе.....</b>	<b>18</b>
2.1. Определение понятия «самостоятельная работа студентов». Сравнительная характеристика внеаудиторной и самостоятельной работы студентов в вузе.....	18
2.2. Специфические особенности самостоятельной работы студентов в вузе.....	19
2.3. Условия эффективной организации самостоятельной работы студентов в вузе.....	19
2.4. Основные виды самостоятельной работы студентов в вузе.....	20
2.5. Основные рекомендации по преодолению трудностей при осуществлении самостоятельной работы.....	38
Практическое задание.....	39
Тестовое задание.....	41
<b>ТЕМА 3. Социальные и хозяйственные организации как объекты профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>43</b>
3.1. Понятие социальной организации. Классификация социальных организаций.....	43
3.2. Классификация хозяйственных организаций.....	45
3.3. Основные единичные организационные формы организаций.....	45
3.4. Основные групповые организационные формы организаций.....	46
Практическое задание.....	49
Тестовое задание.....	50
<b>ТЕМА 4. Определение профессиональных склонностей менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>55</b>
4.1. Мировоззрение и эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом.....	55
4.2. Характеристика понятия «профессия». Выбор профессии как основа планирования будущей карьеры.....	56
4.3. Виды карьеры в современной организации.....	57
4.4. Факторы карьеры в современной организации.....	59
Практическое задание.....	59
Тестовое задание.....	62
<b>ТЕМА 5. Технология профессионального успеха менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>66</b>
5.1. Авторитет менеджера по управлению персоналом.....	66
5.2. Этапы подготовки к собеседованию при приеме на работу.....	67
5.3. Аспекты трудовой адаптации выпускника вуза.....	68
Практическое задание.....	69
Тестовое задание.....	71
<b>ТЕМА 6. Основы рациональной самоорганизации труда менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>73</b>
6.1. Планирование в работе менеджера по управлению персоналом.....	73

6.2. Сущность, принципы и функции управленческих решений.....	74
6.3. Классификация управленческих решений.....	75
6.4. Научная организация труда менеджера по управлению персоналом .....	77
Практическое задание.....	79
Тестовое задание.....	82
<b>ТЕМА 7. Искусство общения менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>85</b>
7.1. Совершенствование искусства общения: основные способы, рекомендации.....	85
7.2. Сущность, средства и формы делового общения.....	86
7.3. Основные виды устного делового общения.....	86
7.4. Организационные коммуникации. Виды преград на пути организационных коммуникаций.....	88
Практическое задание.....	89
Тестовое задание.....	94
<b>ТЕМА 8. Культура управленческого труда.....</b>	<b>95</b>
8.1. Определение понятия «культура управленческого труда».....	95
8.2. Нормы управленческого труда.....	95
8.3. Культура управленческого труда и ее основные элементы.....	96
Практическое задание.....	97
Тестовое задание.....	97
<b>ТЕМА 9. Инструментарий менеджера по управлению персоналом.....</b>	<b>99</b>
9.1. Понятие и классификация методов управления персоналом.....	99
9.2. Организационно-административные методы управления персоналом.....	100
9.3. Экономические методы управления персоналом.....	100
9.4. Социально-психологические методы управления персоналом.....	101
9.5. Сравнительная характеристика методов управления персоналом.....	102
Практическое задание.....	102
Тестовое задание.....	104
Список литературы.....	107

## Введение

Особое внимание в учебном пособии уделено самостоятельной работе студентов в вузе. Так как изучение опыта самостоятельной работы в вузах свидетельствует о том, что при ее организации и проведении студенты сталкиваются с определенными трудностями и проблемами. Не всегда студенты эффективно работают на лекциях и практических занятиях, не всегда умеют быстро подобрать необходимую литературу для контрольных, курсовых работ, найти нужную книгу в библиотеке. Поэтому авторы сосредоточили внимание на организации самостоятельной учебной работы. Это первая особенность данного учебного пособия.

Для эффективной деятельности современному студенту необходимо понимание того, что для успешной конкуренции на рынке труда важно правильно подходить к выбору профессии, знать аспекты трудовой адаптации выпускника, владеть техникой планирования учебного и рабочего времени, правильно формировать служебные отношения. Это отражено в учебном пособии и является второй его особенностью.

И третья особенность состоит в практической направленности данного пособия. Авторами предложен механизм, способствующий практической реализации навыков и умений, полученных в процессе изучения курса.

Необходимо отметить, что пособие может быть использовано как хороший материал для подготовки к экзаменам, т.к. в нем содержится краткое изложение ответов на возможные вопросы экзаменационных билетов. Пользуясь пособием, можно в короткий предэкзаменационный период систематизировать знания, восполнить возможные пробелы, уточнить определения ключевых понятий.

Учитывая эти качества, можно сказать, что по своему назначению и по своим функциям пособие приобретает универсальное значение и ориентировано на дальнейшее развитие образования в области организации учебно – познавательной деятельности.

## **Тема 1. Содержание и особенности труда менеджера по управлению персоналом**

### **1.1. Цель обучения менеджеров по управлению персоналом**

**Цель обучения менеджеров по направлению «Управление персоналом» (HR – менеджеров)** - это подготовка профессионалов широкого профиля, обладающих всеми необходимыми знаниями и навыками для успешной практической работы, связанной с выполнением функций по управлению персоналом.

- HR-менеджер – специалист по управлению персоналом. HR - human resources.
- День HR-менеджера отмечается кадровыми службами в третью среду сентября.
- История HR-менеджера идет с 1835 года, с постановления Российской империи «Об отношении между хозяевами фабрик и рабочими». Это постановление первый документ в стране, который регламентировал эти отношения.

### **1.2. Область профессиональной деятельности HR – менеджеров**

#### **Область профессиональной деятельности HR – менеджеров**

**включает:**

- кадровое планирование и маркетинг персонала;
- найм, прием, оценку, аудит, контроллинг и учет персонала;
- социализацию, профориентацию, адаптацию и аттестацию персонала;
- трудовые отношения;
- управление этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами;

- управление занятостью;
- развитие персонала;
- мотивацию и стимулирование персонала и др.

### **1.3. Объекты профессиональной деятельности HR – менеджеров HR – менеджеры могут работать в:**

- отделах и службах управления персоналом организаций;
  - службах занятости и социальной защиты;
  - кадровых агентствах;
  - организациях, специализирующихся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите.
- Зарплаты начинающих HR-менеджеров в Москве составляют от 20 000 рублей.
  - С опытом работы/знанием иностранного языка /дополнительной профподготовкой от 40 000 рублей.
  - На должности начальника отдела кадров - от 30 000 рублей.
  - С опытом работы начальником отдела кадров не менее 3 лет в компаниях с численностью персонала от 100 до 500 человек – от 50 000 рублей.

### **1.4. Виды и задачи профессиональной деятельности HR – менеджеров**

#### **Виды профессиональной деятельности HR – менеджеров:**

- организационно-управленческая и экономическая;
- информационно-аналитическая;
- социально-психологическая;
- проектная.

## **Задачи профессиональной деятельности HR – менеджеров**

*а) в организационно-управленческой и экономической деятельности:*

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- планирование кадровой работы и маркетинг персонала;
- обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию;
- участие в разработке стратегии профессионального развития персонала;
- организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала;
- организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала;
- мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- участие в обеспечении соблюдения требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- организация работ с высвобождающимся персоналом;
- применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений;
- экономический анализ показателей по труду, в том числе затрат на персонал;
- оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.

*б) в информационно-аналитической деятельности:*

- анализ рынка труда;
- прогнозирование и определение потребности в персонале;



- анализ кадрового потенциала организации, отдельного работника;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- анализ социальных процессов и отношений в организации;
- анализ системы и процессов управления персоналом организации;
- использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом.

*в) в социально-психологической деятельности:*

- осуществление социальной работы с персоналом;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат);
- управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами;
- предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

*г) в проектной деятельности:*

- применение современных методов управления персоналом;
- участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т.ч. в кризисных ситуациях);
- участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации.

### **1.5. Связь дисциплины «Введение в специальность с другими дисциплинами**

Целями освоения студентами дисциплины «Введение в специальность» являются:

- изучение объектов, видов и особенностей профессиональной деятельности;
- получение специальных знаний, необходимых для дальнейшего обучения по специальности 080200.62 «Управление персоналом»;
- осознание своих жизненных целей, места и задач в современных социально-экономических условиях;
- понимание содержания и перспектив своей специальности;
- разработка реальной программы личных действий для трудоустройства и обеспечения собственной карьеры.

Данная дисциплина относится к вариативной части профессионального цикла ООП и взаимосвязана с такими дисциплинами как: история, философия, социология и психология управления, экономическая теория, культурология и др.

Изучение курса необходимо для дальнейшего успешного освоения таких дисциплин как: управление персоналом организации, инновационный менеджмент в управлении персоналом, стратегический менеджмент, коммуникативный менеджмент в управлении персоналом, а также для прохождения учебной и производственной практик.

**Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 часов.**

**Среди основных изучаемых дисциплин:**

- Маркетинг персонала;
- Основы кадровой политики и кадрового планирования;
- Управленческий учет и учет персонала;
- Управление персоналом организации;
- Экономика и социология труда;
- Основы безопасности труда;
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности;

- Инновационный менеджмент в управлении персоналом;
- Экономика управления персоналом;
- Управление социальным развитием персонала;
- Кадровый консалтинг;
- Кадровый аудит и многие другие.

### Практическое задание

1. Вам необходимо заполнить предлагаемую матрицу. Для этого необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «-» , если вы не согласны. Если не можете отнести этот тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности. После того как вы подсчитали баллы, сделайте письменный **вывод** о том, к какому типу профессии вы относитесь, назовите примеры профессий, какие качества у вас выражены недостаточно, что мешает достижению поставленной цели.

**Матрица выбора типа профессиональной деятельности**

Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
	Человек – природа	Человек - техника	Человек – знаковая система	Человек – художественный образ	Человек - человек
Легко знакомлюсь с людьми					1
Охотно и подолгу могу что –нибудь мастерить		1			
Охотно хожу в музей, театр и т.д.			1		
Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
Охотно и подолгу могу что – либо вычислять, чертить			1		
Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
Охотно читаю о растениях, животных	1				
Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды			2		
Легко улаживаю разногласия между сверстниками и младшими					2
Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
Мое художественное творчество одобряют				2	
Старшие считают, что у меня есть	2				

способности к работе с растениями, животными					
Считают, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
Почти никогда не ссорюсь					1
Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
Мне обычно удается убедить младших сверстников поступать так, а не иначе					1
Охотно читаю научно – популярную, публицистическую литературу			1		
Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
ИТОГО:					

## 2. Анализ конкретной ситуации.

### «HR - менеджер и ошибки»

- Каждая из сделанных HR – менеджером ошибок – это повод для приобретения недостающих знаний, умений и навыков.
- Ошибки других ни к чему не обязывают HR – менеджера. На них можно учиться, а можно и не замечать. Свои личные ошибки «ближе к телу», но распоряжаются ими по – разному: оставляют себе и долго помнят о них, или сваливают на других, чтобы побыстрее забыть.
- Учеба на ошибках – рискованная вещь. Во – первых, каждая ошибка относительна – для кого – то она ошибка, а для кого – то нет. Во – вторых, учась только на одной ошибке, можно сделать несколько других. И, наконец, не каждая ошибка поучительна.
- Оглядываясь назад, человек убеждается в том, что некоторые ошибки необходимо было совершать, так как без них не было бы прогресса в мышлении, действиях и решениях.
- Некоторые ошибки позволяют понять собственный консерватизм, и, анализируя их, HR – менеджер делает оценку того, в чем уверен. Ошибки – это своеобразные провокаторы мышления.

- Нет ошибочных решений. Есть HR – менеджеры, которые боятся и / или не умеют выбирать решения сообразно различным нюансам сложившейся ситуации.
- Иногда признание ошибки перед собой и другими – это в какой – то мере капитуляция перед собственным видением ситуации – и своей индивидуальной ответственностью.
- HR – менеджеры со стажем совершают ошибки из – за своего опыта. Начинающие же HR – менеджеры совершали бы гораздо больше ошибок, если бы не были новичками в своем деле.
- Чтобы учиться на ошибках других, нужно совершить точно такие же ошибки. Чтобы учиться на собственных ошибках, нужно понять, что другие совершали точно такие же.
- Одни HR – менеджеры известны благодаря количеству сделанных ошибок, другие – их качеству, а третьи – результатам.

### **Вопросы:**

1. Что такое ошибка, сделанная на практике?
2. Существует выражение: «Опыт – это сумма ошибок». Вы согласны или нет с этим?
3. Ошибки приносят какую – то пользу или только вред?
4. Каково Ваше личное отношение к профессиональным ошибкам?

3. Практикующее упражнение: «HR – менеджер XXI в.».

**Цель:** Научить студентов обнаруживать связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к работе HR – менеджера в будущем.

**Алгоритм выполнения упражнения:**

1. В течение 10-15 минут студенты индивидуально составляют «портрет» HR – менеджера XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.
2. В малых группах в течение следующих 20-30 минут студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» HR – менеджера XXI в.
3. Под руководством преподавателя в течение 15-20 минут проводится обсуждение и вырабатывается общее видение главных составляющих успеха HR – менеджера XXI в.
4. Написать эссе на тему: «**Один день из жизни HR – менеджера**». Эссе – это краткая (1-2 стр.) письменная творческая работа на определенную тему. Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов, тезисов, примеров.

#### **Тестовое задание**

1. День HR – менеджера отмечается кадровыми службами в:
  - А) третью среду октября;
  - Б) третью среду ноября;
  - В) третью среду сентября.
2. История HR – менеджера идет с:
  - А) 1835 года;
  - Б) 1911 года;
  - В) 1860 года.
3. Объекты профессиональной деятельности HR – менеджера – это:
  - А) отделы и службы управления персоналом;
  - Б) службы занятости и социальной защиты;
  - В) кадровые агентства;
  - Г) организации, специализирующие на управленческом и кадровом консалтинге и аудите;
  - Д) все вышеперечисленное верно;

Е) нет верного ответа.

4. Виды профессиональной деятельности HR – менеджера – это:

А) организационно – управленческая;

Б) экономическая;

В) информационно – аналитическая;

Г) социально – психологическая;

Д) проектная;

Е) инвестиционная;

Ж) финансовая;

З) все вышеперечисленное верно;

И) нет верного ответа.

5. Как назывался документ, который регламентировал отношения между хозяевами фабрик и рабочими:

А) манифест Российской империи «Об отношении между хозяевами фабрик и рабочими»;

Б) постановление Российской империи «Об отношении между хозяевами фабрик и рабочими»;

В) закон Российской империи «Об отношении между хозяевами фабрик и рабочими»;

Г) доктрина Российской империи «Об отношении между хозяевами фабрик и рабочими».

6. Из перечисленного: 1) прогнозирование и определение потребности в персонале; 2) разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; 3) изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; 4) участие в разработке стратегии профессионального развития персонала; 5) мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; 6) использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом – к информационно – аналитической деятельности HR – менеджера относится:

А) 2;4;5

Б) 1;3;6;

В) 1;2;6;

Г) 2;3;6.

7. Из перечисленного: 1) прогнозирование и определение потребности в персонале; 2) разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; 3) изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; 4) участие в разработке стратегии профессионального развития персонала; 5) мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; 6) использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом – к организационно – управленческой и экономической деятельности HR – менеджера относится:

А) 2;4;5

Б) 1;3;6;

В) 1;2;6;

Г) 2;3;6.

8. Из перечисленного: 1) применение современных методов управления персоналом; 2) формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат); 3) управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами; 4) участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т.ч. в кризисных ситуациях); 5) участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации; 6) предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания – к проектной деятельности HR – менеджера относится:

А) 2;3;6;

Б) 1;3;5;



В) 1;4;5;

Г) 1;2;3;

Д) 4;5;6.

9. Из перечисленного: 1) применение современных методов управления персоналом; 2) формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат); 3) управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами; 4) участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т.ч. в кризисных ситуациях); 5) участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации; 6) предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания – к социально - психологической деятельности HR – менеджера относится:

А) 2;3;6;

Б) 1;3;5;

В) 1;4;5;

Г) 1;2;3;

Д) 4;5;6.

## **Тема 2. Организация самостоятельной работы студентов в вузе**

### **2.1. Определение понятия «самостоятельная работа студентов».**

#### **Сравнительная характеристика внеучебной (внеаудиторной) и самостоятельной работы студентов в вузе**

Самостоятельная работа, согласно определению в словаре С.И. Ожегова,- это работа, совершаемая собственными силами, без посторонней помощи, влияний.

1. Самостоятельная работа студентов (СРС) в учебном процессе представляет собой одну из форм обучения и познавательной деятельности студента.
2. Она является важнейшим резервом повышения качества обучения студентов, способом активизации их деятельности, развития навыков самообразования.

Различия самостоятельной работы как учебной деятельности и работы внеучебной (внеаудиторной) представлены в таблице 1:

Таблица 1.

#### **Сравнительная характеристика самостоятельной и внеучебной работы**

<b>Внеучебная работа</b>	<b>Самостоятельная работа</b>
1. Расширяет, углубляет, совершенствует знания	1. Возникает как самостоятельная учебная деятельность на основе потребности узнать, освоить что-то новое, неизвестное, нужное, важное для себя
2. Предполагает увлекательность самих форм, процесса и материала работы	2. В основе самостоятельной работы лежит новый для обучаемого материал, новые познавательные задачи. Увлекательным должно быть само овладение новым материалом, а не только и не столько форма организации

3. Индивидуальные и коллективные формы	3. Преимущественно индивидуальная форма, работа по индивидуальным планам
--	--

## **2.2. Специфические особенности самостоятельной работы студентов в вузе**

Специфика обучения в вузе обуславливает и некоторые особенности самостоятельной работы, которые проявляются:

1. В большом объеме и интенсивности самостоятельной познавательной деятельности. Практически две трети всего учебного времени приходится на самостоятельную работу;
2. В отсутствии постоянного управляющего воздействия на самостоятельную работу со стороны преподавателей в те дни, когда нет аудиторных занятий;
3. В сочетании различных по характеру видов самостоятельной работы: от репродуктивной до творческой;
4. В необходимости одновременного выполнения самостоятельной работы по различным, зачастую разноплановым, учебным предметам.

## **2.3. Условия эффективной организации самостоятельной работы студентов в вузе**

Условия эффективной организации самостоятельной работы студентов в вузе:

1. Постепенность введения разных по степени сложности и стимулированию умственной активности видов самостоятельных работ.

2. Обязательность подготовки студента к выполнению самостоятельной работы.
3. Разнообразии видов самостоятельных работ.
4. Ознакомление студентов с источниками получения необходимой для выполнения заданий информации.
5. Своевременное оказание помощи студентам в самостоятельной работе (при необходимости).
6. Обучение студентов приемам самоконтроля.
7. Обязательная проверка и оценивание преподавателем самостоятельных работ студентов.

#### **2.4. Основные виды самостоятельной работы студентов в вузе**

**К основным видам самостоятельной работы студентов в вузе относятся:**

1. работа на лекции;
2. подготовка к семинарским занятиям;
3. работа с учебниками, учебными пособиями, рекомендованной преподавателем дополнительной литературой;
4. составление докладов, выступлений к семинарским занятиям;
5. написание рефератов;
6. чтение и анализ периодики по управлению персоналом с дальнейшим конспектированием или рецензированием наиболее понравившихся статей;
7. самостоятельное изучение отдельной темы дисциплины;
8. выполнение курсовой работы;
9. участие в студенческих конференциях;
10. прохождение студентами учебной и производственной практик.

**1. Работа на лекции.** Самостоятельная работа начинается уже во время слушания лекции. Поэтому внимательное слушание и конспектирование лекции поможет значительно сократить время на освоение теоретического материала.

- Чтобы восприятие нового материала было более эффективным, рекомендуется заранее готовиться к предстоящим лекциям.
- При слушании лекции важно следить за логикой изложения и стараться осмыслить материал. При этом важно особое внимание обратить на основные понятия, принципы, законы, точки зрения, последовательность изложения.
- Старайтесь во время лекции записывать основные мысли, т.к. это помогает и в осмыслении, и в сохранении информации.
- В ходе слушания и записи необходимо выделять главное знаками, абзацами и, кроме того, отступами обозначать разный по характеру материал.
- Степень полноты конспекта может быть разной. Если студент располагает учебной литературой по дисциплине, конспект может быть кратким. Если лекция – единственный источник информации, запись должна быть более подробной.
- Для ускорения записи студентам необходимо выработать для себя определенную систему сокращений повторяющихся терминов.
- По ходу лекции, а также перечитывая материал после нее, необходимо выделять с помощью подчеркивания или условных обозначений основные мысли, выводы, примеры.

**2. Подготовка к семинарским занятиям включает в себя** выполнение упражнений и домашних заданий, подготовку к дискуссии и текущему

контролю на семинаре, анализ конкретных ситуаций, подготовку к деловым и ролевым играм.

На семинарском занятии необходимо показать особенности применения знаний при анализе отдельных теоретико-практических вопросов, при разработке конкретных ситуаций по дисциплине.

Для подготовки к семинарскому занятию необходимо обратиться к содержанию лекции, а также прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам и учебным пособиям.

**3. Работа с учебниками, учебными пособиями, рекомендованной преподавателем дополнительной литературой.** Список этой литературы может быть расширен и дополнен самими студентами.

Рассмотрим, как организовать эффективное восприятие материала учебной и научной литературы по дисциплине «Введение в специальность».

### **Инструкция:**

#### **1. Работайте с заголовками!**

- сформулируйте для себя, о чем пойдет речь в тексте;
- вспомните все, что вы уже знаете на эту тему;
- поставьте вопросы, на которые, по вашему мнению, в тексте будут даны ответы;
- попытайтесь, насколько это возможно, дать на эти вопросы предположительные ответы до чтения текста;
- приступив к чтению, сопоставляйте выдвинутые вами предположения с реальным содержанием текста.

#### **2. Работайте с текстом!**

- читая, следите, есть ли в тексте непонятные слова и выражения. Если есть, найдите к ним объяснение в словаре по менеджменту;
- непонятным может быть само содержание с пройденным, но плохо усвоенным материалом. Подумайте, не станет ли текст понятным, если разобрать конкретные примеры.

### **3. Ведите диалог с автором!**

- по ходу всего чтения ставьте вопросы к тексту и выдвигайте свои предположения о дальнейшем его содержании;
- проверяйте свои предположения в процессе ее чтения. Если вы не можете дать предположительные ответы на свои вопросы, ищите эти ответы в тексте. Если не можете найти ответ, помните, что в тексте его может и не быть. В таких случаях попытайтесь найти недостающие сведения в других источниках.

### **4. Выделяйте главное!**

- читая текст, старайтесь отделить в нем главное от второстепенного; обдумайте, в какой части текста выражена главная мысль и что эту мысль поясняет или дополняет;
- по ходу чтения составляйте план (устный или письменный) или конспект текста;
- составляйте схемы, таблицы, отражающие существенные моменты текста;
- в случае необходимости делайте выписки;
- рассматривайте все данные в учебнике примеры и придумывайте свои.

На протяжении работы старайтесь представить себе то, о чем вы читаете!

### **5. Запомните материал!**

1. Объясните себе, в чем связь мыслей - пунктов вашего плана.
2. Перескажите текст по плану.
3. Ответьте на вопросы учебника или вопросы для самоконтроля в учебном пособии.

### **6. Проверьте себя!**

1. Ответив на вопросы, проверьте по учебнику или пособию правильность своего ответа.

2. После пересказа проверьте, все ли выделенное вами пересказано и не было ли при этом ошибок.

Продуктивность работы с книгой будет значительно выше, если читать регулярно, систематически, не допуская больших перерывов. Если даже уделять работе с книгой хотя бы по одному часу через день, постоянно в памяти будет поддерживаться связь вновь прочитанного с прочитанным прежде.

Читать надо в таком порядке, чтобы содержание каждой новой книги связывалось с тем запасом знаний, который уже имеется, чтобы неизвестное, новое присоединялось к уже известному.

Успешно пользоваться библиотекой студентам позволит четкое представление о справочно-поисковом аппарате, то есть о каталогах и картотеках, которые ведутся в библиотеках. В первую очередь речь идет об алфавитном каталоге, в котором все карточки с описанием книг и шифром расставлены строго в алфавитном порядке. К нему студенты обращаются в том случае, когда им известен автор книги, либо, когда надо узнать какие книги определенного автора есть в библиотеке. Книги, имеющие двух или трех авторов, могут быть найдены по каждому из них, а книги, имеющие более трех авторов, описываются под названием.

В случае, когда студентам надо подобрать книги по определенной теме, им необходимо пользоваться систематическим каталогом.

#### **4. Составление докладов, выступлений к семинарским занятиям.**

Примерная тематика докладов, выступлений к семинарским занятиям предлагается преподавателем. Внимание: Студент самостоятельно выбирает одну из предложенных тем или предлагает свою, но соответствующую содержанию дисциплины и согласованную с преподавателем.

**Доклад** – вид самостоятельной письменной работы студента по определенной теме с последующим публичным выступлением.



По своим целям и задачам подготовка доклада совпадает с целями и задачами подготовки реферата. Однако доклад в большей мере способствует формированию навыков исследовательской работы, приучает студента критически мыслить, делать самостоятельные выводы, выдвигать новые идеи и предложения.

Объем доклада составляет 5-10 стр. машинописного текста.

Для докладчика особо значимы такие три фактора, как: владение материалом; владение самим собой; владение аудиторией.

Спорным является вопрос о том, читать текст доклада или говорить «без бумажки». Так, для научного, обзорного выступления лучше читать текст, не теряя зрительного контакта с аудиторией. В остальных случаях доклады желательно не читать, а свободно пересказывать материал, время от времени зачитывая отдельные цитаты, высказывания, формулировки и цифровые данные, если имеются таковые.

**5. Написание рефератов.** Реферат по данному курсу подготавливается студентом самостоятельно, должен носить творческий характер, по своему содержанию и оформлению быть приближенным к научному исследованию. При этом исполнитель может выбрать его тему из предложенной тематики. Также следует принимать во внимание свои научные и профессиональные интересы, связывая содержание реферата с задачами конкретной организации.

В обоснованных случаях тема может быть избрана студентом вне тематического списка рефератов.

При подготовке реферата студенту предварительно следует подобрать различные литературные, периодические, нормативные и другие источники и материалы, систематизируя и обобщая при этом нужную информацию по теме.

Необходимо осуществлять творческий подход к использованию собранной информации, критически оценивая отражаемые в источниках сведения и данные. Представляется важным раскрыть не только теоретическое состояние дел по рассматриваемому вопросу, а на примерах конкретной организации дать его решения с обоснованием прогрессивных и перспективных направлений совершенствования.

### **Общие требования к рефератам:**

- логическая последовательность и четкость изложения материала;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- убедительность аргументации;
- конкретность изложения материала и результатов работы;
- информационная выразительность;
- достоверность;
- достаточность и обоснованность выводов.

### **Структурно в реферат в общем случае должны входить:**

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основная часть;
- заключение;
- приложения;
- список использованных источников.

Титульный лист является первым листом (страницей) реферата и оформляется по образцу, приведенному ниже.

Содержание (оглавление) должно включать перечень всех имеющихся в тексте реферата наименований разделов, подразделов и пунктов с соответствующими номерами. Справа от наименований разделов, подразделов

и пунктов необходимо указывать номера страниц (листов), на которых они начинаются.

Введение должно содержать материалы по обоснованию актуальности избранной темы в целом и применительно к конкретному предприятию, организации. Наряду с этим в нем должны быть четко и кратко определены, обоснованы и сформулированы цели и задачи реферата. Объем введения, как правило, не должен превышать 2 страниц.

Основная часть реферата должна содержать необходимые материалы для достижения поставленной целей и задач, решаемых в процессе выполнения работы. Всю основную часть целесообразно подразделить на разделы, подразделы и пункты. Каждому разделу и подразделу, а в ряде случаев и пунктам необходимо давать наименования, отражающие их содержание. Заголовка «Основная часть» в реферате не должно быть.

Все разделы, подразделы и пункты основной части нумеруются арабскими цифрами с точкой (например, пункт 2 подраздела 1, раздела 1 должен иметь номер «1.1.2.»).

В общем плане состав разделов основной части типового реферата может быть примерно следующим:

1. Теоретический раздел, раскрывающий на основе обобщения материалов различных источников сущность и тенденции развития теории исследуемого вопроса темы, методов и методик его исследования.

2. Аналитический раздел, содержащий критический анализ возможных методов исследования предмета и объекта темы реферата и устанавливающий их недостатки, ограничения в применении, потенциальные достоинства, перспективные возможные области практического использования. При этом следует осуществить выбор, обосновать и раскрыть особенности тех методов и методик исследования, которые необходимо использовать для достижения целей и решения задач реферата.

3. Практический раздел, предусматривающий проведение на базе конкретной (или при отсутствии такой возможности на примере условной)

системы (подсистемы, элемента) управления предприятия, организации их анализ, оценку состояния дел, выявление путей и разработку предложений по совершенствованию объекта темы реферата. Желательно разработать также мероприятия по реализации (внедрению) этих предложений. В этой же части работы следует дать оценку эффективности предлагаемых изменений.

Каждый из перечисленных выше разделов должен иметь конкретное наименование, привязанное к теме реферата.

Объем основной части должен составлять примерно 14-25 страниц.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам всей работы, включая итоги определения эффективности использования предложений, представленных в реферате. Целесообразно привести перспективы работ по рассмотренному в реферате вопросу. Объем - не более 2 страниц.

Приложения могут включать вспомогательные материалы, которые были необходимы для обоснования каких-либо решений и предложений (например, действующие методики, инструкции, положения, копии документов и т.п.). Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «ПРИЛОЖЕНИЕ», написанного (напечатанного) прописными буквами. Любое приложение должно иметь свой содержательный заголовок. Все приложения нумеруются (например, «ПРИЛОЖЕНИЕ 1» и т.д.).

Список использованной литературы включает перечень литературы, инструкций, статей из журналов, стандартов и т.п., использованных при подготовке реферата. Источники более целесообразно располагать в алфавитном порядке. Сведения о них необходимо давать в соответствии с требованиями, предъявляемыми к описанию произведений печати в библиографических и информационных изданиях.

Техническое оформление текста реферата должно осуществляться машинописным способом. Межстрочные интервалы должны допускать возможность вносить дополнения и изменения в текст (на пишущей машинке лучше печатать текст через 2 интервала, а на принтере 14-м шрифтом -

полуторным). Текст желательно располагать на одной стороне каждого листа бумаги формата 210x297 мм (А4), соблюдая поля: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее и нижнее - не менее 20 мм.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт экономики, управления и права  
Кафедра менеджмента**

**РЕФЕРАТ**  
**по дисциплине**  
**ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**  
**на тему**  
**«.....»**

**Выполнил (а):**  
**студент(ка) экономического ф-та спец. \_\_\_\_\_**  
**группа \_\_\_\_**  
**Фамилия И.О.**

Москва 20\_

**Темы рефератов по дисциплине «Введение в специальность»**

1. Объекты профессиональной деятельности HR – менеджеров (тема 1).
2. Виды и задачи профессиональной деятельности HR – менеджеров (тема 1).
3. Условия эффективной организации самостоятельной работы студентов в вузе (тема 2).
4. Основные виды самостоятельной работы студентов в вузе (тема 2).
5. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формирования и реализации жизненных целей (тема 3).
6. Значение постановки целей в личной карьере (тема 3).
7. Мировоззрение и эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом (тема 4).
8. Методики определения профессиональных склонностей (тема 4).
9. Методы поиска и получения первой работы по специальности (тема 5).
10. Адаптация в новом коллективе (тема 5).
11. Формирование индивидуального имиджа менеджера по управлению персоналом (тема 5).
12. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера по управлению персоналом (тема 6).
13. Принципы и правила планирования рабочего времени (тема 6).
14. Методы рационализации труда менеджера по управлению персоналом (тема 6).
15. Принципы ведения деловых бесед (тема 7).
16. Этика во взаимоотношениях менеджера по управлению персоналом и подчиненных (тема 7).
17. Современная управленческая культура (тема 8).
18. Правила проведения презентаций (тема 8).
19. Организационно-административные методы управления персоналом (тема 9).
20. Экономические методы управления персоналом (тема 9).
21. Социально-психологические методы управления персоналом (тема 9).

Оценивая студенческий реферат, преподаватель обращает внимание на умение студента работать с научной литературой, вычленять проблему из контекста; навыки логического мышления, культуру письменной речи, оформления научного текста, ссылок, составления библиографии.

Объем реферата составляет 10-15 стр. машинописного текста.

**6. Чтение и анализ периодики по управлению персоналом с дальнейшим конспектированием или рецензированием наиболее понравившихся статей.** Особое внимание студентам следует обратить на научные публикации в таких журналах, как:

- «Кадровик».
- «Кадровое дело».
- «Кадровый менеджмент».
- «Кадровая служба и управление персоналом предприятия».
- «Справочник по управлению персоналом».
- «Справочник кадровика».
- «Служба кадров и персонал».
- «Управление персоналом».
- «Управление развитием персонала».

Чтобы найти интересующую статью в журнале, следует ознакомиться с перечнями статей в последнем номере журнала за год.

**Внимание:** Студенты должны работать с новыми публикациями в журналах (за последние 5 лет). Перед рецензированием статьи, ее необходимо согласовать с преподавателем.

Конспекты статей оцениваются с учетом труда, вложенного в их подготовку. Они не подменяются планами работ или полностью переписанным текстом: студент должен научиться отбирать основное. Конспект пишется в тетради с обозначением фамилии владельца. Обязательно указывается автор статьи, место и год издания, а на полях

помечаются страницы, где расположен конспектируемый текст. Качество конспекта повышается, когда студент сопровождает его своими комментариями, схемами или таблицами.

Для того чтобы студент осознал себя не только потребителем, но распространителем нового знания, целесообразно использовать групповую форму организации самостоятельной работы. В рамках небольшой группы (2-4 человека) студенты работают над решением одной задачи. Каждый, проделывая самостоятельно определенную (но имеющую законченный вид) часть работы, затем «вносит» это «в общий котел». Например, выполняя общее задание – «представить обзор содержания журнала «Управление персоналом» за 2012 год» или «охарактеризовать тематическую направленность журнала «Кадровое дело», «представить аналитический обзор журнальных публикаций по определенной проблеме за 2009-2011 гг.» (указывается несколько периодических изданий, по которым следует вести поиск), один из участников творческой группы создает аннотированный библиографический список, второй и третий готовят рецензии наиболее интересных статей, четвертый, проанализировав состав авторов, систематизирует эти сведения в форме таблицы.

Отдельные документы в определенном порядке собираются под единым названием. На обсуждение аудитории выносится завершённый (суммарный) «продукт» самостоятельной деятельности. Студент имеет возможность реально оценить свой вклад в общее дело, осознать ответственность за конечный результат.

**Рецензирование статей из периодики.** Объем рецензии не должен превышать одну страницу (при размере шрифта 14, через полтора интервала).

Рекомендуемая структура рецензии:

- цель публикации, по мнению студента;
- характер публикации (научная, прикладная, учебная, рекламная, иная);



- последовательность и логика изложения;
- язык работы;
- доступность изложения;
- результаты, полученные автором публикации, их обоснованность;
- достоинства публикации;
- недостатки публикации;
- степень новизны результатов, по мнению студента.

В рецензии не рекомендуется пересказывать содержание публикации, ее назначение - критический анализ и оценка. Рецензия как отчетный материал по самостоятельной работе студентов учитывается при итоговой оценке знаний.

**7. Самостоятельное изучение отдельной темы дисциплины.** Для самостоятельного изучения отдельной темы рекомендуется использовать основную и дополнительную литературу, рекомендованную преподавателем по данной дисциплине. Форма отчета: письменный отчет.

**8. Выполнение курсовой работы.** Менять тему курсовой работы не разрешается, так как это нецелесообразно с точки зрения интересов самого студента. Окончательная оценка за курсовую работу выставляется преподавателем после презентации.

Успешная работа над курсовой работой во многом зависит от правильной организации учебного труда студента. Основой любой работы является план, который может быть составлен по следующей форме (см. таблицу 2).

Таблица 2.

**Организация учебного труда студента в период написания курсовой работы**

Наименование работ	Сроки исполнения *
1. Уяснение темы и целей работы	
2. Составление библиографического	

списка литературы	
3. Подбор и предварительное ознакомление с литературой	
4. Составление содержания работы	
5. Изучение литературы (выписки по каждому разделу)	
6. Написание основных разделов работы	
7. Написание введения и заключения	
8. Оформление работы и приложений к ней	
9. Доработка работы по замечаниям преподавателя	
10. Проверка работы преподавателем	

\* Эта графа таблицы заполняется студентом самостоятельно, а затем согласовывается с преподавателем.

### **Вспомогательный материал для оформления курсовой работы:**

- Материалы исследования свидетельствуют...  
показывают...  
характеризуют...
- Полученные в ходе исследования данные...
- В задачу исследования входило...
- В ходе исследования изучался...
- Согласно полученным данным...
- На основе полученных данных...
- Как видно из анализа...
- Из сказанного следует, что...
- В целом можно считать, что...
- Было установлено, что...
- Это свидетельствует о том, что...
- Как уже указывалось...

- Рассмотрим более подробно...
- Распространено мнение о том, что...
- Информация, полученная в результате...
- Анализ и обобщение опыта... позволяет...  
... дает возможность...
- Вывод о том, что...
- Разделяя мнение... вывод... мысль...
- Оценивая деятельность...
- Рассматривая место...
- Названные и другие аспекты... проблемы... требуют...
- Чтобы определить...
- Завершая анализ...
- Заслуживает внимание...
- На современном этапе...
- В настоящее время...
- Практика работы показала...
- Безусловно, что...
- Не исключая..., вместе с тем...

По окончании выполнения курсовой работы студент должен быть нацелен на проведение презентации своего «продукта». Эта стадия очень важна, так как она позволяет студентам сравнивать результаты своей работы с результатами остальных. Подготовка к презентации курсовой работы включает устранение ошибок и недостатков, изучение дополнительных источников, осмысление написанного в работе, готовность объяснить любые приведенные в работе положения.

В ходе презентации студенту предстоит сделать доклад по теме выполненной им курсовой работы (его продолжительность не более 8-10

минут) и ответить на возникшие по ходу его выступления вопросы аудитории.

Для того чтобы слушатели могли более свободно ориентироваться в теме доклада, студент, презентующий свою курсовую работу, должен обеспечить их иллюстративными материалами, которые содержат графики, таблицы, рисунки и диаграммы, которые студент собирается использовать по ходу своего выступления. Иллюстративные материалы можно отпечатать на отдельных листах и распространить среди слушателей. Презентация и оценка курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента и получение права допуска к экзамену по изучаемой дисциплине. Лучшие курсовые работы могут быть рекомендованы на конкурс студенческих научных работ, использованы для выступления на студенческих конференциях, а также в качестве рефератов на семинарских занятиях.

**9. Участие в студенческих конференциях.** При подготовке к выступлению на конференции нужно в первую очередь определить тему и четко сформулировать ее название. Название должно быть кратким, наводящим на цель выступления, уместным, конкретным, интересным. Особенно важно продумать вступительную и заключительную части.

Доклад на конференцию готовится с привлечением дополнительной литературы и предварительно просматривается преподавателем. Учитывая необходимость говорить перед большой аудиторией, студент готовит наглядные пособия - настенные таблицы, схемы, а возможно, и раздаточный материал.

Остальные студенты во время выступления докладчика внимательно его слушают, затем задают вопросы, высказывают свои мнения.

При ответах на вопросы после выступления на конференции рекомендуется учитывать не только их содержание, но и характер. Так, на элементарные вопросы типа «что?», «где?», «когда?» достаточно лишь правильно назвать факт, явление, событие и т.п., не приводя особых

обоснований. Однако практика требует от студентов умения при ответе на вопрос систематизировать знания, сопоставлять точки зрения, анализировать причинно-следственные связи и отношения. В таких случаях рекомендуется использовать прием пословного раскрытия вопроса. При этом вопрос мысленно делится на смысловые (понятийные) группы, а между ними выделяются связи, определяющие содержание и последовательность раскрытия вопроса.

Так как в процессе конференций регулярно наблюдаются элементы дискуссии, приведем некоторые правила полемики в условиях учебного процесса:

- выслушать оппонента до конца, не спешить с возражениями;
- уточнить позицию оппонента, ясно изложить свою;
- не затрагивать личных ценностей, качеств оппонента («не переходить на личности»);
- критиковать обоснованно, используя факты и другие достоверные аргументы;
- вносить конструктивные предложения;
- в ходе полемики не поддаваться вспышкам эмоций («не терять чувства меры»);
- не терять контакта с аудиторией и оппонентом;
- в конце выступления четко повторить свою точку зрения и быть готовым выслушать пояснения и возражения.

После завершения дискуссии преподаватель подводит итоги работы, напоминая примеры удачных суждений, а также анализируя менее удачные. При этом позитивной оценки удостоиваются все участники дискуссии независимо от содержания их высказываний; участие в дискуссии следует приветствовать.

**10. Прохождение студентами учебной и производственной практик** для получения первичных профессиональных навыков. В процессе учебной и

производственной практик у студентов должно сформироваться системное представление об эффективной деятельности организации в условиях рыночных отношений, они приобретут навыки практической работы по избранной специальности, будут адаптированы к применению решений в области управления персоналом.

По окончании прохождения учебной и производственной практик студент самостоятельно составляет письменный отчет с дальнейшей его защитой перед преподавателем.

Эффективная организация учебной и производственных практик позволит повысить качество подготовки студентов, что обеспечит им необходимый уровень конкурентоспособности на рынке труда.

Выполнение отчета по практике предполагает творческий подход со стороны студента.

В организации и проведении самостоятельной работы по менеджменту студенты часто сталкиваются с трудностями различного характера. Поэтому необходимо руководство и помощь преподавателя, например, в форме консультаций - групповых и индивидуальных. На индивидуальную консультацию студент приходит к преподавателю в указанные дни и часы для выяснения возникших во время самостоятельных занятий трудностей. Групповые консультации обычно назначаются преподавателем перед экзаменом или зачетом.

## **2.5. Основные трудности при осуществлении самостоятельной работы и рекомендации по их преодолению**

При возникновении самостоятельной работы возникают трудности, которые условно можно разделить на пять групп:

- 1) первая группа – трудности поиска необходимой информации для самостоятельного изучения отдельных учебных вопросов;
- 2) вторая группа – трудности ориентировки в содержании книг, учебных пособий;

- 3) третья группа – трудности лингвистического характера (они связаны с недостаточно глубоким знанием отдельных понятий, определений);
- 4) четвертая группа – трудности, возникающие при попытке обобщения изложенных в различных учебниках теоретических положений, определения их взаимосвязи;
- 5) пятая группа – трудности, связанные с применением полученных знаний на практике и др.

Можно выделить следующие основные **пути преодоления трудностей**, которые возникают при осуществлении самостоятельной работы:

1. Научная организация и планирование самостоятельной работы.
2. Рационализация режима дня, санитарно – гигиенических, эстетических условий самостоятельной работы;
3. Совершенствование индивидуальной техники самостоятельной работы в различных видах учебных занятий;
4. Активизация работы по самосовершенствованию.

### **Практическое задание**

1. Для закрепления практических навыков самостоятельной работы, в частности планирования самостоятельной познавательной деятельности, необходимо использовать методику составления графиков выполнения домашних заданий, контрольных работ и т.д. С этой целью, используя учебный план занятий на текущий семестр, заполните приведенную ниже форму.

## График самостоятельной работы студента (ки) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ факультета (направление подготовки 080200.62 «Управление персоналом»)

на \_\_\_\_\_ семестр 20\_\_ – 20\_\_ учебного года

Наименование учебных дисциплин	Всего часов	Из них		Вид СРС	Номера учебных недель (объем заданий и работ в часах)																		Экзамены и зачеты в сессию						
		аудит.	сам.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							



## Тестовое задание

1. Какой вид самостоятельной работы студентов способствует увеличению багажа профессиональных знаний, навыков и умений, расширяет эрудицию:  
А) репродуктивная самостоятельная работа;  
Б) познавательно – поисковая самостоятельная работа;  
В) творческая самостоятельная работа.
2. Подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях, подбор литературы по учебной проблеме, написание контрольных, курсовых работ и др.– относится к:  
А) репродуктивной самостоятельной работе;  
Б) познавательно – поисковой самостоятельной работе;  
В) творческой самостоятельной работе.
3. Написание рефератов, научных статей, участие в научно – исследовательской работе, подготовка дипломной работы и др. – относится к:  
А) репродуктивной самостоятельной работе;  
Б) познавательно – поисковой самостоятельной работе;  
В) творческой самостоятельной работе.
4. На изучение основных профессиональных дисциплин и дисциплин специализации необходимо выделять:  
А) не менее 60% всего времени самостоятельной работы;  
Б) не менее 70% всего времени самостоятельной работы;  
В) не менее 80% всего времени самостоятельной работы;
5. Сложную и ответственную самостоятельную работу лучше планировать на:  
А) понедельник;  
Б) вторник;  
В) среду;  
Г) четверг;

Д) пятницу;

Е) субботу;

Ж) воскресенье.

6. Учитывая суточный цикл работоспособности человека, наименьшая работоспособность отмечается в период:

А) с 8 до 12 часов;

Б) с 16 до 20 часов;

В) с 14 до 16 часов;

Г) с 20 до 22 часов.

7. План индивидуальной работы лучше всего составлять на:

А) год;

Б) месяц;

В) семестр.

## **Тема 3. Социальные и хозяйственные организации как объекты профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом**

### **3.1. Понятие социальной организации. Классификация социальных организаций**

**Социальная организация** - это искусственное объединение, предназначенное для выполнения определенной функции. В данном случае организация выступает как целевой объект, в котором достижение общих целей осуществляется только через достижение индивидуальных целей и наоборот.

**Главная функция** – достижение целей участников и решение их проблем.

#### **Классификация социальных организаций**

##### **Классификация социальных организаций по правовому статусу:**

- правительственные и неправительственные организации;
- коммерческие и некоммерческие организации;
- бюджетные и небюджетные организации;
- общественные и хозяйственные организации;
- формальные и неформальные организации.

Статус правительственной организации присваивается высшим официальными органами власти. К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции РФ, указах Президента РФ и т.д. (например, министерства, Администрация Президента РФ и т.д.).

**Неправительственные** - это организации, не имеющие такого статуса.

**Коммерческие организации** создаются физическими и юридическими лицами с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

**Некоммерческие организации** ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей.

**Бюджетные организации** планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств.

**Небюджетные организации** сами изыскивают источники финансирования, заключая договора с другими организациями, в том числе с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

**Общественные организации** строят свою деятельность на основе удовлетворения социальных потребностей и интересов своих членов общества преимущественно во внутренней для организации среде. В общественных организациях все поступившие членские взносы и другие средства расходуются на удовлетворение потребностей своих же членов.

**Хозяйственные организации** предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции.

**Формальные организации** имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица. Отношения между людьми регулируются различного рода документами: законами, приказами и т.д.

**Неформальные организации** создаются на базе общих интересов, имеют лидера и не ведут финансово-хозяйственной деятельности. Они не регистрируются в государственном органе. Отношения между членами строятся на основе личных симпатий.

Основными причинами, побуждающими людей вступать в неформальные организации, можно назвать следующие:

- чувство принадлежности;
- взаимопомощь;
- защита;
- общение;

- симпатия.

### **3. 2. Классификация хозяйственных организаций**

Хозяйственные организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

- по формам собственности (государственные, муниципальные, общественные, арендные, частные, групповые, смешанные);
- по отношению к прибыли (коммерческие и некоммерческие);
- по правовому положению (полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью и др.);
- по размерам (крупные, средние и малые);
- по участию в различных секторах производства (отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья – организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйства, угольной промышленности и т.п.; отрасли вторичного цикла – организации и предприятия обрабатывающей промышленности; отрасли третичного цикла – организации и предприятия, оказывающие услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов; организации и институты, занимающиеся информационной технологией).

### **3.3. Основные единичные организационные формы организаций**

К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. Название организационной формы определяется видом выпускаемой продукции: товара, услуг, информации или знаний.

Рассмотрим некоторые единичные организационные формы организаций:

- **банки** специализируются на финансово-кредитных операциях. Они могут быть банками - эмитентами, банками - корреспондентами и ипотечными банками;
- **биржа** (государственная или частная) представляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок и формирует определенные ограничения на торговлю. Биржи бывают товарные и фондовые;
- **венчур** – это малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки и опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг;
- **джоббер** – это фирма – посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи;
- **завод** – это промышленное предприятие, выпускающее серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом;
- **корпорация** – это организация (или союз организаций), созданная для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо;
- **фабрика** – это предприятие типа завода, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, обувной продукции и т.д., а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

### **3.4. Основные групповые организационные формы организаций**

К групповым организационным формам относятся организации, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Рассмотрим некоторые групповые организационные формы организаций:

- **ассоциация** – это объединение организаций одного рода деятельности. Основными задачами ассоциаций являются: координация деятельности входящих в неё организаций, информационная и технологическая поддержка;
- **альянс** – это ассоциативная форма организации предпринимательства в виде устойчивого соглашения о горизонтальной межфирменной кооперации, выходящая за пределы торговых операций, но не приводящая к слиянию фирм.
- **картель** – это долговременное договорное объединение ряда организаций для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса;
- **комбинат** – это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой;
- **консорциум** – это долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Консорциумы бывают национальными или международными. Они эффективны для размещения займов, проведения эмиссионных операций и т.п.;
- **концерн** – это долговременное договорное объединение ряда организаций для формирования полной технологической цепи: производство - сбыт – производство – сбыт. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная организация этого концерна;
- **корнер** – это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо организации;

- **конгломерат** – это объединение разнородных, юридически самостоятельных компаний, основанное на финансовом контроле головной структуры.
- **пул** – это временное объединение компаний, в рамках которого прибыль поступает в общий котел и распределяется в соответствии с заранее обусловленными квотами.
- **синдикат** – это объединение организаций на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Синдикат имеет много общего с картелем;
- **трест** – это долговременное договорное объединение ряда организаций для активной совместной деятельности. Все цели входящих в него организаций должны быть подчинены главной цели треста. Трест может объединять в рамках своих целей как разнородные, так и однородные организации. Входящие в трест организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность;
- **финансово-промышленная группа** – это долговременное договорное объединение ряда организаций, действующее как основное для технологической или экономической интеграции. Обязательным для финансово-промышленной группы является наличие в её составе финансово-кредитного учреждения и организации по производству продукции;
- **холдинг** – это акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских организаций. Холдингам законодательно запрещено создавать монополистические структуры. Поэтому не допускается создание холдингов в следующих сферах деятельности:
  - в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
  - в торговле товарами производственно-технического назначения;
  - в общественном питании, бытовом обслуживании населения;



- в сфере транспорта (кроме, железнодорожного и трубопроводного).

### **Практическое задание**

1. Представьте вуз, в котором Вы обучаетесь, в виде организации по Г. Минцбергу (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»), выделив пять основных частей:

- стратегическая вершина;
- административное звено;
- операционное ядро;
- техноструктура;
- вспомогательный персонал.

2. Какие из нижеперечисленных организаций могут быть только формальными, только неформальными и теми и другими?

- банк;
- завод;
- частная клиника;
- кооперативный магазин;
- общество любителей пива;
- рок – группа;
- любительская туристическая группа;
- фан – клуб;
- группа воскресного отдыха;
- группа разработки принципов организационной культуры;
- театр самодеятельности;
- группа сотрудников, едущих на работу одним маршрутом;
- группа сотрудников, регулярно посещающих бассейн.

Свои ответы занесите в таблицу:

<b>Формальные организации</b>	<b>Неформальные организации</b>	<b>Те и другие</b>

### Тестовое задание

1. Организации, которые образуются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде – это:  
А) общественные;  
Б) хозяйственные;  
В) формальные;  
Г) бюджетные;  
Д) производственные.
2. Хозяйственные организации с численностью от 30 до 100 человек являются:  
А) малыми;  
Б) микропредприятиями;  
В) средними;  
Г) крупными;  
Д) все ответы не верны.
3. Ассоциативные организации:  
А) религиозные организации;  
Б) потребительские кооперативы.  
В) семья, неформальные группы.
4. Организации, основная деятельность которых направлена на получение прибыли, называются:  
А) формальные организации;  
Б) некоммерческие организации;  
В) коммерческие организации.

5. Конгломератом называется организация:

- А) одновременно выпускающая разные товары;
- Б) одновременно работающая в разных сферах бизнеса;
- В) выпускающая товары одного вида;
- Г) выпускающая только новые товары;
- Д) работающая только на новых рынках.

6. Организации, которые строят свою деятельность на основе удовлетворения социальных потребностей своих членов общества (во внутренней среде), - это:

- А) общественные;
- Б) хозяйственные;
- В) формальные;
- Г) бюджетные;
- Д) неформальные.

7. Зарегистрированная в установленном порядке организация, которая является юридическим лицом, - является:

- А) небюджетной организацией;
- Б) социальной организацией;
- В) бюджетной организацией;
- Г) самоорганизацией;
- Д) формальной организацией.

8. Какой из перечисленных признаков: 1) вид деятельности; 2) место нахождения; 3) цель деятельности; 4) численность персонала; 5) форма собственности – является исходным признаком классификации социальных организаций:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4;
- Д) 5.

9. Основные единичные организационные формы организаций (укажите 4 правильных ответа):

- А) банк;
- Б) ассоциация;
- В) завод;
- Г) биржа;
- Д) синдикат;
- Е) картель;
- Ж) венчур;
- З) концерн.

10. Основные групповые организационные формы организаций (укажите 4 правильных ответа):

- А) банк;
- Б) ассоциация;
- В) завод;
- Г) биржа;
- Д) синдикат;
- Е) картель;
- Ж) венчур;
- З) концерн.

11. Согласно ГК РФ юридическим лицом признается организация, которая (укажите 5 правильных ответов):

- А) зарегистрирована в установленном порядке;
- Б) планирует масштаб своей деятельности, исходя из выданных государством средств;
- В) имеет самостоятельный баланс или смету;
- Г) имеет расчетный счет в банке;
- Д) предназначена для человека;
- Е) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;

Ж) создается для удовлетворения социальных потребностей и интересов своих членов;

З) объединяет двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности;

И) выполняет возложенные на нее обязанности.

12. В каких сферах деятельности не допускается создание холдинг- компаний (укажите 4 правильных ответа)?

А) в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного);

Б) в оборонной промышленности;

В) в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;

Г) в общественном питании, бытовом обслуживании населения;

Д) во всех сферах материального производства;

Е) в торговле товарами производственно-технического назначения.

13. Основные причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации (укажите 5 правильных ответов):

А) чувство принадлежности;

Б) защита;

В) социальный контроль;

Г) симпатия;

Д) общие задачи;

Е) взаимопомощь;

Ж) общение.

14. Какая организация предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю:

А) банк;

Б) биржа;

В) венчур.

15. Какие из перечисленных организаций относятся к правительственным (укажите 2 правильных ответа):

А) Администрация Президента РФ;

Б) частное предприятие «Русь»;

В) Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств;

Г) Министерство образования и науки РФ.

## **Тема 4. Определение профессиональных склонностей менеджера по управлению персоналом**

### **4.1. Мировоззрение и эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом**

При рассмотрении мировоззрения и его связи с эффективностью деятельности менеджера необходимо уяснить смысл следующих понятий: убеждения, идейность и мировоззрение.

**Убеждения** – это укоренившиеся в сознании человека моральные, этические нормы, принципы, которым он считает необходимым для себя следовать в повседневной жизни.

**Идейность** – это приверженность человека к определенной системе взглядов, идей и последовательная и безусловная верность этим взглядам и идеям в теории и на практике.

**Мировоззрение** – это система взглядов и представлений человека о мире, об окружающей действительности, о своем месте в этом мире. Мировоззрение определяет отношение человека к окружающей его действительности и к самому себе.

**Важнейшими элементами мировоззрения, имеющими значение для руководства людьми, являются следующие:**

- Система взглядов на социальное управление (в частности, школа менеджмента, принципам которой менеджер следует);
- Представления о месте и роли менеджера в процессе социального управления;
- Ценностные ориентации, которые определяют особенности восприятия менеджером различных видов корпоративной этики;

- Отношение менеджера к партнерам (ориентация на сотрудничество или соперничество) и предпринимательской среде (приветие, отторжение);
- Отношение к подчиненным и вышестоящему руководству и др.

#### **Мировоззрение менеджера отражается на:**

- подчиненных, их деятельность;
- трудовой коллектив;
- производственные, служебные ситуации;
- взаимоотношения с партнерами;
- эффективность и будущее организации.

#### **4.2. Характеристика понятия «профессия». Выбор профессии как основа планирования будущей карьеры**

**Профессия** – это род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы.

Понятие профессии следует рассматривать в двух аспектах: с позиций общества и с позиций отдельного человека.

**С позиций общества профессия** – это исторически возникшие формы деятельности людей, необходимые обществу, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и профессионально важные качества.

С точки зрения общества, профессия представляется в виде следующих составляющих:

- Как система профессиональных задач, форм и видов, знаний и навыков профессиональной деятельности, профессиональных особенностей человека, обеспечивающих удовлетворение потребностей общества в достижении нужного ему значимого результата;



- Как область возможного осуществления человеком трудовых функций;
- Как общность людей, занятых в определенной сфере деятельности.

**С позиции конкретного человека профессия** – это деятельность, посредством которой данное лицо участвует в жизни общества и которая служит ему главным источником материальных средств к существованию, получаемых взамен затраченного труда.

Один из способов планирования собственной карьеры – это: записать на листе бумаги, какое положение в обществе вы хотели бы занять через десять лет (составление карьерного плана). Те, кто справился с этим, могут считать себя определившимися с выбором направления карьеры, и им нужно решать практические задачи по достижению цели. Тем, кто не сумел с этим заданием справиться, предстоит еще этап выбора карьеры.

Выбор профессии – это прежде всего попытка изменить свою судьбу.

Сколько раз можно менять профессию? Профессию можно менять столько раз, сколько необходимо лично для вас, ограничения здесь вряд ли уместны. Однако если следовать науке, для достижения хороших результатов в профессии и истинного профессионализма необходимо 5-10 лет. Вот и получается, что менять профессию уместно не более трех раз в жизни.

**Причины смены профессии весьма неоднозначны:** это поиск себя и смысла в жизни, это конъюнктура рынка труда, желание найти возможность удовлетворения базовых потребностей, это самореализация и т.д.

### **4.3. Виды карьеры в современной организации**

В экономической литературе различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** – это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.

Этапы приумножения человеческого капитала принято называть стадиями (ступенями) профессиональной карьеры. Конкретный работник в

процессе своей жизнедеятельности последовательно проходит одинаковые стадии, способствующие повышению ценности его человеческого капитала.

Это следующие стадии:

- 1) обучение профессии (16-20 лет);
- 2) включение в трудовую деятельность (21-23 года);
- 3) достижение успеха (24-30 лет);
- 4) профессионализм (31 – 40 лет);
- 5) переоценка ценностей (41-50 лет);
- 6) мастерство (51 – 60 лет);
- 7) выход на пенсию (61 и более).

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад» и «подъем») можно выделить шесть ее типов:

- 1) **Целевая карьера.** Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.
- 2) **Монотонная карьера.** Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально – профессионального статуса и материального положения.
- 3) **Спиральная карьера.** Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.
- 4) **Мимолетная карьера.** Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности.
- 5) **Стабилизационная карьера.** Сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем более восьми лет.

- 6) **Затухающая карьера.** Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется заметное движение к более низкому социально – профессиональному статусу в организации.

#### **4.4. Факторы карьеры в современной организации**

- 1) экономические факторы (характер и содержание накопления и использования человеческого капитала обусловлены существующим общественным разделением труда);
- 2) социально – психологические факторы (достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала для определенных профессиональных стремлений, базирующегося на природных данных этого человека и определяющего его пригодность к тому или иному виду профессиональной деятельности);
- 3) социально – экономические факторы (формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материальной обеспеченностью);
- 4) социально – демографические факторы (характер и содержание карьеры связаны с социальным происхождением работника, его возрастом, полом и т.п. Пол, возраст и социальное происхождение тесно взаимодействуют со скоростью и направленностью карьерного развития);
- 5) культурные факторы (Например, во многих культурах достаточно распространено мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях).

#### **Практическое задание**

1. Заполнить схему профессионального планирования по получаемой профессии «менеджер по управлению персоналом»:

- Главная цель (кем я буду? чего достигну? какой трудовой вклад внесу в общее дело?).
- Цепочка более отдаленных конкретных целей (где буду учиться? первая работа, дальнейшие перспективы).
- Пути и средства достижения ближайших жизненных целей (ознакомление, проба сил, самообразование и т.п.).
- Возможные внешние препятствия.
- Свои возможности.
- Запасные варианты.

## 2. Заполнить таблицу «Оценка профессии»

*Инструкция:* запишите в первой колонке таблицы как можно больше плюсов, которые у вас появятся, если вы получите выбранную вами профессию (менеджер по управлению персоналом) и станете по ней работать. Во второй колонке проставьте как можно больше минусов этой же ситуации. В третью колонку запишите как можно больше интересного (например, интересно, а как я буду жить, если получу эту профессию, кто станет моими друзьями, как я буду выглядеть и т.д.). Старайтесь, чтобы в каждой колонке было не меньше десяти вариантов.

### Оценка профессии

№	Плюс	Минус	Интересно
1.			
2.			
3.			
...			
10.			

3.

### **Ситуация для анализа**

Галина сменила профессию, некоторое время поработала по новой специальности и решила, что знает уже достаточно, чтобы получить продвижение по карьерной лестнице (она хочет стать заместителем начальника). Ее руководитель считает, что полученных знаний и профессиональных навыков еще не достаточно даже для того. Чтобы стать ведущим специалистом, не говоря о должности его заместителя. Тем не менее у руководителя есть заинтересованность в Галине как в потенциально хорошем специалисте и, возможно, по прошествии какого – то времени, - даже в его заместителе.

Галина – человек амбициозный, и, видя подобный интерес к своей персоне, интерпретировала его по – своему и стала считать себя заместителем (полагая, что запись в трудовой книжке о том, что она скоро им станет, появится в ближайшем будущем). Это вызвало недовольство окружающих ее коллег, которые по – прежнему считали Галину простым специалистом.

**Что Галина делала не так и есть ли у нее шанс все – таки сделать карьеру?**

4.

### **Ситуация для анализа**

Дмитрий, как и Галина, тоже полон амбиций. Но, в отличие от нее, он не проявил себя сотрудником с каким бы то ни было потенциалом. Просто хороший специалист, ответственный, исполнительный, даже инициативный, но он боится принимать на себя ответственность и по любому вопросу обращается к начальству за разъяснениями. Кроме того, Дмитрий показал себя негибким человеком, но способным понять и быстро среагировать на меняющуюся ситуацию, пару раз «подставив» своих коллег. Несмотря на это, он тоже

изъявил желание стать заместителем начальника, вызвав удивление и недоумение у руководителя, который вынужден был несколько раз «разруливать» ситуации, возникшие по вине Дмитрия.

**Что Дмитрий делал не так и есть ли у него шанс все – таки сделать карьеру?**

### **Тестовое задание**

1. Мировоззрение – это:

- А) система взглядов и представлений человека о мире, об окружающей действительности, о своем месте в этом мире, а также обусловленные этими взглядами основные жизненные позиции человека, его убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности, ценностные ориентации;
- Б) укоренившиеся в сознании человека моральные, этические представления (нормы, принципы, идеалы), которым он считает насущно необходимым для себя следовать в повседневной жизни;
- В) приверженность человека к определенной целостной системе взглядов, идей и соответствующему ей социальному, нравственному, эстетическому идеалу.

2. Сколько раз можно менять профессию?

- А) профессию можно менять столько раз, сколько необходимо;
- Б) один раз в жизни;
- В) не более трех раз в жизни;
- Г) не более пяти раз в жизни.

3. При внутриорганизационной оценке анализируется отношение:

- А) «кандидат» - «должность»;
- Б) «работник» - «должность»;
- В) «должность» - «результат».

4. Если сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению – это:

- А) целевая карьера;
- Б) монотонная карьера;
- В) спиральная карьера;
- Г) мимолетная карьера;
- Д) стабилизационная карьера;
- Е) затухающая карьера.

5. Если сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется заметное движение к более низкому социально – профессиональному статусу в организации – это:

- А) целевая карьера;
- Б) монотонная карьера;
- В) спиральная карьера;
- Г) мимолетная карьера;
- Д) стабилизационная карьера;
- Е) затухающая карьера.

6. Если сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем более восьми лет – это:

- А) целевая карьера;
- Б) монотонная карьера;
- В) спиральная карьера;
- Г) мимолетная карьера;
- Д) стабилизационная карьера;
- Е) затухающая карьера.

7. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности – это:

- А) целевая карьера;
- Б) монотонная карьера;
- В) спиральная карьера;
- Г) мимолетная карьера;
- Д) стабилизационная карьера;

Е) затухающая карьера.

8. Если сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии – это:

А) целевая карьера;

Б) монотонная карьера;

В) спиральная карьера;

Г) мимолетная карьера;

Д) стабилизационная карьера;

Е) затухающая карьера.

9. Если сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально – профессионального статуса и материального положения – это:

А) целевая карьера;

Б) монотонная карьера;

В) спиральная карьера;

Г) мимолетная карьера;

Д) стабилизационная карьера;

Е) затухающая карьера.

10. Внутриорганизационная оценка может включать оценки:

А) текущей деятельности работника;

Б) возможностей развития и карьеры;

В) рабочего места;

Г) соответствия должности;

Д) при назначении на новую должность;

Е) все вышеперечисленное верно;

Ж) нет верного ответа.

11. Как называется стадия профессиональной карьеры, которая охватывает такой временной период как 24- 30 лет:



- А) обучение профессии;
- Б) включение в трудовую деятельность;
- В) достижение успеха;
- Г) профессионализм;
- Д) переоценка ценностей;
- Е) мастерство;
- Ж) выход на пенсию.

12. Для какой стадии профессиональной карьеры характерны одноцелевые и моновариантные карьерные планы:

- А) обучение профессии;
- Б) включение в трудовую деятельность;
- В) достижение успеха;
- Г) профессионализм;
- Д) переоценка ценностей;
- Е) мастерство;
- Ж) выход на пенсию.

## **Тема 5. Технология профессионального успеха менеджера по управлению персоналом**

### **5.1. Авторитет менеджера по управлению персоналом**

**Авторитет** – заслуженное доверие, которым пользуется менеджер у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

**Следует различать два источника (статуса) авторитета:**

- официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Забота об авторитете менеджера – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать.

Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных.

Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху, в результате появляется мнимый или ложный авторитет (псевдоавторитет).

Можно выделить **следующие виды псевдоавторитета:**

- **авторитет расстояния** – менеджер считает, что его авторитет возрастет, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;
- **авторитет доброты** – «всегда быть добрым» - таков девиз данного менеджера. Такая доброта снижает требовательность.

- **авторитет педантизма** – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу.
- **авторитет чванства** – менеджер высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому менеджеру кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;
- **авторитет подавления** – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепляют его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

## 5.2. Этапы подготовки к собеседованию при приеме на работу

Существуют два основных типа собеседования, которые различаются по продолжительности и объему получаемой информации:

- собеседование «один на один» предполагает наличие одного интервьюера, говорящего отдельно с каждым кандидатом;
- групповое собеседование включает от трех до шести интервьюеров, задающих методично отобранные вопросы при выборе кандидата.

### Этапы подготовки к собеседованию

1. До начала собеседования постараться получить об организации достаточно информации, чтобы в дальнейшем уметь использовать ее в свою пользу.
2. Продумать свой путь в данную организацию, для того чтобы явиться в точно назначенное время.
3. Позаботиться о своем внешнем виде.

4. Потренироваться, встретившись с другом. Использовать видео камеру или магнитофон, чтобы увидеть или услышать себя так, как видят и слышат другие. Пусть ваш друг будет интервьюером, а вы соискателем на определенную должность.

Все вопросы на собеседовании можно разбить на группы по темам:

- образование и подготовка;
- трудовая деятельность;
- хобби;
- амбиции и мотивация;
- работа и организация;
- вопросы на общие темы.

Помните, что прием на работу – двусторонний процесс.

Основная форма определения пригодности претендента – собеседование – иногда может быть дополнена тестированием.

Тесты, которые обычно предлагаются при собеседовании можно разделить на следующие категории:

1. проверка общих способностей работника;
2. проверка его практических навыков;
3. определение быстроты реакции работника, его ловкости.

### **5.3. Аспекты трудовой адаптации выпускника вуза**

**Суть трудовой адаптации** – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

- степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
- их направленности на взаимную адаптацию (методы и техника организации взаимодействия субъектов организации);
- степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- наличия системы помощи в адаптации.

Социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации:

1. **Профессиональный аспект** заключается в овладении умениями и навыками, требуемыми на рабочем месте (таких как ответственность, деловитость, внимательность). Важную роль играет политика организации в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например, наставничество.
2. **Психофизиологический аспект** связан с освоением психофизиологических и санитарно – гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса являются степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время работы, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его трудоемкости.
3. **Социально – психологический аспект** связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание и т.д. Способствует ускорению адаптации и грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

## Практическое задание

1. Вам необходимо подготовить персональное резюме, учитывая существующие требования к его составлению и оформлению.

Идеально составленное и оформленное резюме представляет собой своеобразный шедевр. Многие люди годами оттачивают каждое слово, фразу, чтобы добиться желаемого результата.

Резюме обычно составляется в хронологическом порядке и содержит следующие общепринятые блоки.

**Основные требования к стилю написания резюме:** краткость, конкретность, объективность, избирательность, честность. Объем -1 стр. А4.

**Личные данные.** Указываются имя, должность (если она уже имеется), краткие сведения о себе: возраст, семейное положение, адрес, номера контактных телефонов, электронный адрес.

**Цель** (данный пункт не всегда обязателен, но желателен). Написать, на какую должность и почему Вы претендуете.

Сообщаемые далее данные должны подтверждать, что Вы подходите для выполнения указанных обязанностей.

**Образование** (в обратном хронологическом порядке). Для студентов первым пунктом идет указание вуза, в котором они в настоящее время проходят обучение. Далее следуют учебные заведения, различного рода курса, при этом чем больше времени прошло со дня окончания, тем меньше места они занимают в резюме. Следует также указать, какие дипломы, свидетельства, сертификаты и т.п. выданы по окончании обучения.

**Опыт работы** (в обратном хронологическом порядке). Следует отметить даты (месяц и год) поступления и окончания работы, название организации, отдел, должность и кратко описать выполняемые обязанности. Студенты могут указать опыт временной трудовой деятельности, практик, проходимых во время обучения.

**Дополнительная информация.** Рекомендуется заполнить пункты: владение иностранными языками, компьютером, наличие водительских прав.

**Мои достижения** (не обязательно, но желательно). Указываются награды, поощрения, благодарности за участие в олимпиадах, конкурсах по специальности, общественной жизни учебных заведений и т.п.

**Научная деятельность** (не обязательно, но желательно). Если студент принимал участие в научно – исследовательской деятельности, конференциях, имеет публикации и т.п., необходимо об этом написать в данном пункте.

**Личные качества.** Студент должен выделить те качества, которые соответствуют избранной профессии.

2. Ролевая игра: «Устройство на работу».

**Цель игры** – научиться определять навыки и характеристики, которые необходимы для устройства на работу по данной профессии.

Состав участников: 6 человек.

Правила игры: в фирму по производству мебели объявляется конкурсный набор следующих специалистов: бухгалтера, HR – менеджера, маркетолога.

Соискателей могут выдвинуть играющие. Каждому кандидату на должность дается 5-10 минут на подготовку. В своем выступлении он должен:

- указать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- доказать свою профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести этой фирме.

Жюри (эксперты) оценивают кандидатов по пятибалльной системе. Тот, кто наберет наибольшее количество баллов, станет победителем, т.е. будет принят на работу.

### **Тестовое задание**

1. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

А) степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);

Б) степени направленности субъектов организации на взаимную адаптацию (методы и техника организации взаимодействия субъектов организации);

В) степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;

Г) наличия системы помощи в адаптации;

Д) все вышеперечисленное верно;

Е) нет верного ответа.

2. Этот аспект трудовой адаптации заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых на рабочем месте, таких как ответственность, деловитость, внимательность:

А) профессиональный аспект;

Б) психофизиологический аспект;

В) социально – психологический аспект.

3. Этот аспект трудовой адаптации связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры:

А) профессиональный аспект;

Б) психофизиологический аспект;

В) социально – психологический аспект.

4. Какие факторы влияют на скорость и эффективность трудовой адаптации:

А) организационные факторы;

Б) технологические факторы;

В) экономические факторы;

Г) социальные факторы;

Д) производственные факторы.

5. Преимущество этого вида тестирования состоит в возможности оценки сегодняшнего состояния личности кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности:

А) тесты на определение умений и способностей;

Б) индивидуальные вопросники;

В) психологическое тестирование.



## **Тема 6. Основы рациональной самоорганизации труда менеджера по управлению персоналом**

### **6.1. Разработка индивидуальной техники планирования учебного и рабочего времени**

Обучение студента в вузе – это тоже работа. Существует несколько приемов рациональной организации труда. Наиболее эффективный метод учета того, как вы используете время – ведение дневника. Записывать в дневник нужно все, что вы делаете на работе или в учебном заведении. С помощью этого метода вы сможете получить хорошее представление (по истечении нескольких недель) о том, сколько времени вы тратите на ненужную работу, сможете понять, почему много работы вы делаете впустую.

Дневник будет:

- Заставлять вас трезво смотреть на ваши цели и планы;
- Показывать вам, какими мелкими на самом деле оказываются «крупные» проблемы;
- Показывать, как можно научиться предвидеть ошибки и избегать их;
- Помогать вам запоминать имена и лица;
- Убеждать не отступать перед трудностями и преодолевать их;

- Отделять важное от несущественного и т.д.

Записывать в дневник нужно все, что вы делаете на работе или в учебном заведении. Подготовив перечень обычно выполняемых вами работ, вы можете начать составлять план по их реализации. В каждой из выполняемых работ вы, несомненно, имеете возможность полностью устранить действия, которые вы делаете просто по привычке. Вы сможете выполнять более эффективно остальные работы, если четко уясните себе следующее:

1. Какова действительна цель этой работы, нужна ли она вообще и кому нужны результаты; возможно, что более простой метод будет столь же или более эффективным;
2. Насколько важна данная работа и нельзя ли исключить некоторые виды работ, укоренившиеся в каждодневной практике;
3. Можно ли за короткое время научить кого –нибудь другого делать данный вид работы.

Если вы проверили с этой точки зрения всю вашу дневную работу, то можете начать планировать ее значительно более эффективным образом.

Планирование использования собственного времени вовсе не означает, что вы должны составить строгое расписание, в котором будет распланировано все, вплоть до последней минуты. Это не означает также и того, что вы обязаны строго придерживаться плана даже в чрезвычайном случае. Определенные моменты вашей каждодневной программы должны быть внесены в ваш распорядок дня.

## **6.2. Сущность, принципы и функции управленческих решений**

Решения принимаются не только менеджерами, но и другими работниками организации (даже рабочими).

В настоящее время нет общепринятого определения понятия управленческого решения. Рядом авторов высказаны определенные точки зрения на этот предмет.

**Управленческое решение** – это выбор, который должен сделать менеджер, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

### **Принципы управленческих решений:**

1. **Принцип субъективности** (разумности, сознательности). УР всегда субъективно, т.е. имеет субъекта (лицо), принимающего решение.
2. **Принцип предметности или содержательности.** УР всегда имеет предмет, т.е. смысловое содержание решения.
3. **Принцип системности.** УР – это комплексный процесс, включающий в себя правовой, психический, социальный и другие аспекты.
4. **Принцип абстрактности (идеальности) формы.** УР абстрактно (идеально) вследствие того, что направлено на реализацию будущих действий.

### **Функции управленческих решений:**

1. **Направляющая функция решений** проявляется в том, что они принимаются исходя из главной и основных целей организации, направлены на устранение реальной или потенциальной проблемы.
2. **Координирующая функция решений** проявляется в определении баланса между целями, ресурсами и мероприятиями, которые нужно осуществить в утвержденные сроки и соответствующим качеством.
3. **Связующая функция решений** состоит в том, что в процессе их принятия и реализации взаимодействуют все функции менеджмента.

4. **Фильтрующая функция решений** проявляется в том, что они всегда являются результатом фильтрации только одного варианта из многих возможных вариантов дальнейшей деятельности.
5. **Мотивирующая функция решений** заключается в побуждении персонала к достижению поставленных перед организацией целей.

### 6.3. Классификация управленческих решений

УР можно классифицировать по многочисленным признакам:

- 1) **по содержанию:** экономические, технические, технологические, организационные, социальные решения.
- 2) **по функциональным областям:** решения в области маркетинга, инноваций, производства, персонала, финансов, снабжения, сбыта.
- 3) **по количеству целей, реализуемых в ходе разработки и осуществления решений:** одноцелевые (решение о модернизации изделия) и многоцелевые (решение о повышении качества сырья и материалов на основе совершенствования входного контроля).
- 4) **по глубине воздействия:** одноуровневые (решение мастера о недопуске на рабочее место нетрезвого рабочего) и многоуровневые (решение директора о проведении в определенные сроки аттестации руководителей и специалистов).
- 5) **по степени значимости цели и периода реализации:** стратегические (связаны с реализацией генеральных и основных целей организации. Срок воплощения в жизнь стратегических решений, как правило, превышает трехлетний период), тактические (1-3 года), текущие (оперативные) – месяц, декада, сутки, час.
- 6) **по широте охвата:** общие решения (принимаются в отношении всей организации – например, решение о структуризации) и частные решения

( касаются локальных вопросов работы подразделений организации – например, решение об улучшении трудовой дисциплины в цехах).

7) **по степени формализации проблемы:** запрограммированные решения (им соответствуют хорошо структуризованные проблемы), частично запрограммированные решения (им соответствуют слабо структуризованные проблемы), незапрограммированные решения (им соответствуют неструктуризованные проблемы).

8) **по типу решаемых проблем:** решения по выбору возможностей (например, решение о диверсификации, освоении нового ассортимента) и проблемно – разрешающие (например, решение о корректировке планового задания в случае его стабильного невыполнения).

9) **по способу принятия решения:** индивидуальные (предпочтительнее в условиях дефицита времени), коллегиальные (принимаются узкой группой лиц, образующих определенный орган управления – коллегия. Это дирекции, советы, бюро, комитеты и др.) и коллективные.

10) **по жесткости регламентации:** директивные (нормативные) – полностью направляют деятельность подчиненных, ориентирующие – однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных, рекомендующие (контурные) – лишь приблизительно определяют схему действий подчиненных и дают широкий простор при выборе приемов и методов их осуществления.

11) **по степени определенности ситуации:** решения, принимаемые в условиях определенности (когда результаты решения известны), решения, принимаемые в условиях риска (когда информация позволяет предположить вероятности определенных результатов), решения, принимаемые в условиях неопределенности (когда нет нужной информации).

12) **по степени обоснованности:** интуитивные (это выбор, сделанный на основе ощущения, что он правилен), основанные на суждениях (примером такого решения может служить решение о найме специалиста на определенную управленческую должность, когда известны основные требования: образование, опыт работы и т.д.), рациональные (это выбор, сделанный на основе аналитического процесса) и др.

#### **6.4. Научная организация труда менеджера по управлению персоналом**

**Научная организация труда (НОТ)** – это систематическое внедрение достижений науки и техники, оптимальное сочетание людей и техники, обеспечение наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, обеспечение непрерывного роста производительности труда, сохранение здоровья человека.

**Задачи научной организации труда делятся на три основные группы:**

1. **экономические** – повышение производительности труда и уровня нормирования труда, экономия живого труда, увеличение эффективности использования всех видов ресурсов, сокращение потерь рабочего времени, создание благоприятных условий работы;
2. **социальные** – всестороннее развитие человека, его творческой инициативы и образовательного уровня, повышение квалификации;
3. **психофизические** – улучшение условий труда с точки зрения сохранения здоровья человека и его работоспособности, облегчение труда и повышение содержательности и привлекательности.

Цель НОТ состоит в сокращении затрат труда на обработку, изготовление и реализацию продукции.

**К основным направлениям НОТ относят:**

- Внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- Улучшение организации рабочих мест;
- Совершенствование режима труда и отдыха;
- Совершенствование условий труда.

**Внедрение НОТ может происходить в четыре этапа:**

1. Изучение состояния и оценка уровня организации труда служащих (с помощью методов анкетного и устного опросов, самофотографии и фотографии и т.д.)
2. Анализ результатов изучения и разработка способов внедрения НОТ.
3. Проектирование мероприятий плана НОТ (с указанием ответственных и сроков выполнения).
4. Внедрение мероприятий.

Чтобы выполнить задачи, стоящие перед организацией, необходимо организовать труд работников, т.е. определить функции каждого из них, разработать формы кооперации труда, определить рабочие места, указать методы выполнения работ, что реализуется посредством внедрения НОТ.

**Практическое задание**

1. Екатерина М. – начинающий менеджер по персоналу. Она пока осваивает работу в своей новой должности и многих нюансов не знает. В частности, ей не всегда удается спланировать свой рабочий день так, чтобы выполнить все поставленные задачи, а их достаточно много. Ведь Екатерина

выполняет еще и функции кадровика. **Как Екатерине М. спланировать свой рабочий день так, чтобы выполнить все поставленные задачи?**

2. В компании «Н...» формируется учебный центр, в котором будет проходить систематическое обучение работников производства. Руководитель поставил менеджеру по персоналу задачу составить план обучения, на основании которого и будет действовать центр. HR – менеджер никогда прежде этим не занимался. Что ему делать в первую очередь?

Приведите в соответствие:

1.	А) довести до сведения сотрудников график обучения (например, с помощью информационных стендов);
2.	Б) определить, какие ресурсы необходимы для организации обучения своими силами (штат внутренних тренеров, материально – техническая база);
3.	В) определить состав обучающихся сотрудников, конкретизировать специальности подготовки, так как речь идет о производстве;
4.	Г) разработать подробную программу занятий по каждой специальности, подобрать необходимое учебное оборудование, позволяющее освоить курс;
5.	Д) распределить учебные курсы в течение года, составить и утвердить учебный план на год;
6.	Е) выяснить, чему их надо учить, то есть определить содержание обучения по каждой специальности, конкретизировать до тем;
7.	Ж) составить график обучения, согласовать его.

3. Охарактеризуйте управленческие решения. Для этого используйте следующие сокращения:

Индивидуальное – И;

Коллективное – К;

Запрограммированное – З;

Незапрограммированное – Н;

Письменное – П;

Устное – У;



Тактическое – Т;  
Среднесрочное – С;  
Краткосрочное – Кр.

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
  2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.
  3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
  4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения квалификации.
  5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
- 
4. Приемами рациональной организации труда должен владеть любой человек, стремящийся добиться успеха как в профессиональной, так и в любой иной сфере деятельности. По приведенной ниже форме спланируйте собственный распорядок рабочей недели.

## Тестовое задание

1. Основоположник отечественной школы научной организации труда – это:
  - А) А.А. Богданов;
  - Б) А.К. Гастев;
  - В) М.М.Сперанский;
  - Г) В.К. Татищев.
2. Управленческое решение является:
  - А) результатом деятельности руководителя по управлению персоналом;
  - Б) результатом управленческой деятельности менеджера и представляет собой творческий процесс содержательного преобразования информации о состоянии объекта в управленческую информацию;
  - В) обязательным следствием деятельности по обработке информации при осуществлении управленческих функций.
3. Лица, принимающие решения, - это:
  - А) только руководитель организации;
  - Б) руководитель организации или руководители подразделений;
  - В) руководители, менеджеры, ответственные за направления деятельности, группы, вырабатывающие коллективные решения.
4. Процесс принятия и реализации управленческих решений начинается с:
  - А) выработки и принятия решения;
  - Б) реализации решения;
  - В) подготовки решения.
5. Психологический аспект принятия решения состоит в том, что в основе процесса лежит:
  - А) некий внутренний критерий выбора и желание индивида не прогадать;
  - Б) необходимость соотношения индивидуального и группового мнения;
  - В) все вышеперечисленное.
6. Управленческие решения, принимаемые в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях:
  - А) рекомендательные;

Б) запрограммированные;

В) рациональные.

7. Каким из требований: 1) обоснованность; 2) четкость формулировок; 3) новизна; 4) реальная осуществимость; 5) повторяемость; 6) своевременность; 7) экономичность; 8) сложность; 9) эффективность – должны соответствовать управленческие решения:

А) 1, 3, 5, 8;

Б) 1, 2, 4, 6, 7, 9;

В) 2, 3, 5, 9.

8. Интуитивное решение характеризуется:

А) знаниями и опытом руководителя;

Б) использованием объективного аналитического процесса;

В) пониманием ситуации;

Г) ощущением правильности выбора.

9. Среда принятия решений включает в себя:

А) условия определенности;

Б) условия риска;

В) условия неопределенности;

Г) все перечисленные условия.

10. Какие из перечисленных факторов влияют на процесс принятия решения:

А) информационные ограничения;

Б) личные качества руководителя;

В) поведенческие ограничения;

Г) все перечисленные ответы верны.

11. Рациональные управленческие решения отличаются от интуитивных тем, что:

А) основываются на объективном логическом процессе;

Б) учитывают определенные формальные требования;

В) требуют от менеджера наличия профессиональных знаний и навыков;

Г) все перечисленное верно.

12. Этот принцип предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива:

- А) принцип системности;
- Б) принцип регламентации;
- В) принцип комплексности;
- Г) принцип специализации;
- Д) принцип стабильности;
- Е) принцип целенаправленного творчества.

13. Принцип стабильности исключает динамику в развитии коллектива:

- А) да;
- Б) нет.

14. К основным направлениям НОТ относят:

- А) внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- Б) улучшение организации рабочих мест;
- В) совершенствование режима труда и отдыха;
- Г) совершенствование условий труда;
- Д) все вышеперечисленное верно;
- Е) нет верного ответа.

## **Тема 7. Искусство общения менеджера по управлению персоналом**

### **7.1. Совершенствование искусства общения: основные способы, рекомендации**

Выделим пять универсальных принципов ведения деловых бесед, которые могут быть применены в любой ситуации:

- первый принцип – привлечь внимание собеседника;
- второй принцип – пробудить в собеседнике заинтересованность;
- третий принцип – принцип детального обоснования (аргументации);
- четвертый принцип – выявить интересы и устранить сомнения своего собеседника (нейтрализация, опровержение замечаний);
- пятый принцип – преобразование интересов собеседника в окончательное решение (принятие решений).

Наряду с этими пятью принципами необходимо запомнить девять практических рекомендаций по ведению деловых бесед:

- 1) внимательно выслушайте собеседника до конца;
- 2) никогда не пренебрегайте значением предубеждений своего собеседника;
- 3) избегайте недоразумений и неверных толкований;
- 4) уважайте своего собеседника;
- 5) всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны;
- 6) если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается;
- 7) любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо;
- 8) подумайте о тактических приемах ведения беседы;

9) попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или, по меньшей мере, найдите какой-нибудь приемлемый компромисс.

## **7.2. Сущность, средства и формы делового общения**

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового результата.

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативная – состоит в обмене информацией между людьми;
- интерактивная – заключается в организации взаимодействия между людьми;
- перцептивная – включает в себя процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Все средства общения делятся на две группы:

- вербальные
- невербальные.

Выделяются две формы общения:

- опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу и т.п.;
- непосредственное общение – путем вступления собеседников в прямой контакт.

## **7.3. Основные виды устного делового общения**

Общение в менеджменте осуществляется в следующих основных видах:

- деловая беседа;
- совещание;
- собрание;
- общение по телефону;

- переговоры.

Важнейшими из них являются деловые совещания и деловые переговоры. Поэтому остановимся на них более подробно.

**Деловое совещание** – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

**Совещания классифицируются по следующим основным признакам:**

- по периодичности проведения – разовые, регулярные; периодические;
- по назначению – вырабатывающие и принимающие решения; разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений; подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов; оперативные;
- по количеству участников – узкий состав (до 5 человек), расширенные (до 20 человек), представительные (свыше 20 человек) и др.

Организация проведения совещаний включает следующие этапы:

- 1) подготовка совещания;
- 2) определение состава участников;
- 3) назначение времени и места проведения;
- 4) проведение совещания;
- 5) принятие решений.

**Деловые переговоры** – это средство достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры состоят из выступлений обоих партнеров по переговорам, вопросов и ответов, возражений и доказательств.

К каждым переговорам необходимо разрабатывать тактику и технику их ведения. Главное в переговорах – это партнер. Его следует убедить в принятии предложений. Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна

склонность к компромиссу. Протокольные мероприятия являются обязательной составной частью переговоров.

Организация проведения деловых переговоров включает следующие этапы:

- 1) подготовка переговоров;
- 2) проведение переговоров;
- 3) решение проблемы (завершение переговоров);
- 4) анализ итогов деловых переговоров.

#### **7.4. Организационные коммуникации. Виды преград на пути организационных коммуникаций**

**К числу преград в организационных коммуникациях можно отнести следующие:**

- **искажение сообщений** (может быть обусловлено рядом причин: непреднамеренно, из – за несогласия с сообщением, в результате фильтрации, когда какой - то руководитель не согласен с сообщением и модифицирует его в своих интересах, из – за несовпадения статусов уровней организации);
- **информационные перегрузки** (избыточность имеет место тогда, когда информации в сообщении больше, чем необходимо);
- **неудовлетворительная структура организации** (в организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать сообщение).

**Обмен информацией в организации можно улучшить. Для этого необходимо:**

- создать системы обратной связи,
- регулировать информационные потоки,
- предпринимать управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена,



- разворачивать системы сбора предложений,
- печатать материалы информативного характера для использования внутри организации,
- применять достижения современной информационной технологии.

### **Практическое задание**

1.

#### **Ситуация для анализа**

**В организации №1** совещания проходили буквально на ходу, руководитель звонил и говорил подчиненным «Зайди». Собравшиеся сотрудники, как правило, оказывались неготовыми к серьезному обсуждению вопроса. В итоге все получали выговор и совещание переносилось на потом (что характерно, без точной даты и времени). От получаса до часа времени расходовалось неэффективно.

**В организации №2** начальник производства неизменно участвовал в совещаниях по дизайну продукции. Руководитель, приглашающий его, обосновывал свое решение тем, что этот руководитель очень заинтересован и хочет принимать участие в данном процессе. В итоге, обсуждения очень часто затягивались, потому что начальник производства не владел специальными знаниями, задавал ненужные вопросы, критиковал. Все компетентные участники вынуждены были подолгу объяснять ему профессиональные понятия и принципы. Кроме того, так как подобные совещания проходили достаточно часто, начальник производства, участвуя в них, не выполнял в это время своих прямых обязанностей.

**В организации №3** руководители придерживались принципа открытых дверей. В кабинет руководителя в любое время мог зайти любой сотрудник по любому, даже незначительному вопросу. Один и тот же сотрудник мог зайти к руководителю четыре раза в течение часа, хотя все вопросы вполне можно было решить за один раз. При этом присутствие посторонних никого не смущало. То же самое происходило и на совещаниях. Сотрудник, не

участвующий в совещании, мог зайти в кабинет для решения своего «срочного» вопроса. Все остальные были вынуждены ждать. Неудивительно, что руководители этой организации жаловались на нехватку времени и испытывали неудовлетворенность от работы.

**В организации №4** руководитель устраивал совещания о необходимости нововведений. Между участниками проходили жаркие баталии, они обвиняли друг друга, искали виновного. Руководитель слушал все это, не вмешиваясь. После того, как споры постепенно затихали, руководитель заканчивал совещание, говоря, что информации пока не достаточно и решение будет принято позже. С каждым разом подобные совещания вызывали все меньше энтузиазма, сотрудники разочаровались и перестали верить, что какие – то нововведения вообще возможны. После совещаний они говорили «Да, одни разговоры. Все обсуждаем, анализируем, но ничего не происходит».

**В организации №5** повестка дня совещания включала 10-12 пунктов. Совещания всегда длились очень долго, больше тех часов, все уставали и жаловались на пустую трату времени. Руководителю предложили напротив каждого пункта проставить время, необходимое на его обсуждение – у него получилось три часа. Результаты его очень удивили, он планировал тратить на совещание не более 1, 5 часов. После анализа половина пунктов повестки дня была снята, оставлены были только вопросы, действительно требующие группового обсуждения и решения. Таким образом, очень простой анализ позволил оптимизировать совещание.

**Какие типичные ошибки были допущены при проведении совещаний в каждой из организаций?**

2. Ролевая игра: «Слепое слушание»

**Цель игры:** продемонстрировать студентам неэффективность передачи информации без обратной связи.

Состав участников: 2 человека

Время проведения: 10 минут

Ход проведения: Пара садится спиной друг к другу. Каждому участнику игры даётся по 6 спичек. Одному из участников руководитель игры составляет из 6 спичек фигуру. Задача этого участника объяснить другому участнику, как лежат спички, чтобы тот смог выложить из своих спичек такую же фигуру.

Запрещается смотреть на то, что делает партнёр и задавать друг другу вопросы. Затем сравнивается образец и результат передачи.

Анализ игры:

1. Какие трудности испытали участники в ходе выполнения задачи?
2. Как сделать передачу информации без обратной связи более эффективной?

### 3. Ролевая игра: «Испорченный телефон»

**Цель игры:** показать студентам значение умения слушать при обмене информацией.

Состав участников: 7 человек

Время проведения: 10 минут

Ход проведения: Участники игры выходят за дверь и по приглашению руководителя игры входят в комнату. Их задача как можно точнее передать входящему участнику сообщение, полученное от предыдущего участника.

Текст передаваемого сообщения находится у руководителя игры.

Анализ игры:

1. На каком этапе передачи информации произошло её изменение?
2. Какие факторы оказали влияние на искажение информации?
3. Как сделать передачу информации более эффективной?

### 4. Ролевая игра: «Ранний уход с работы»

**Цель игры:** развить у студентов навыки делового и межличностного общения.

Состав участников: 2 человека

Время проведения: 10 минут

Ход проведения: Во время игры следует раздать каждому участнику на отдельных листах информацию для изучения своей роли.

**Информация для менеджера:**

Вы – начальник участка на заводе. Один из ваших рабочих заканчивает работу на целых 15 минут раньше и начинает собираться. По правилам работа прекращается за 5 минут до конца рабочего дня, чтобы рабочие могли привести в порядок свои рабочие места, протереть станок и т.д. С недавних пор, когда этот рабочий завел такую привычку, другие тоже начали собираться немного раньше, но не так открыто. Допускать подобное нельзя, и сейчас Вы собираетесь сделать ему выговор.

### **Информация для рабочего:**

Вы устроились на эту работу несколько лет назад, когда вы еще жили неподалеку. Теперь в вашей семье пополнение, и Вы переехали в дом побольше. Из-за цен на недвижимость вам пришлось переехать довольно далеко, а единственный автобус, на котором Вы можете добраться до дома, отходит почти сразу же, как только оканчивается ваш рабочий день. Если Вы на него не успеваете, Вам целый час нужно ждать другого автобуса. Поэтому, чтобы вовремя добраться с работы, Вы стали собираться немного пораньше, чтобы уйти самым первым и успеть на автобус. Естественно, начальник это заметил и вызвал вас к себе.

Анализ игры:

1. Насколько участникам удалось восстановить реальную картину ситуации? Насколько успешно задавались вопросы?
2. Хорошо ли они слушали собеседника?
3. Осталось ли у обеих сторон ощущение, что им удалось достичь своих целей?
4. Эффективен ли был выбранный ими подход? Удалось ли тактично разобраться с проблемами?
5. Можно было бы добиться других результатов при ином подходе?

5. Ролевая игра: « Ущемленные амбиции»

**Цель игры:** развить у студентов навыки делового и межличностного общения.

Состав участников: 2 человека

Время проведения: 10 минут

Ход проведения: Во время игры следует раздать каждому участнику на отдельных листах информацию для изучения своей роли.

### **Информация для HR - менеджера:**

Вы регулярно беседуете со всеми вашими сотрудниками. Недавно, в ходе такой беседы, Вы затронули вопрос возможного повышения одного молодого сотрудника. Он работает у вас всего 6 месяцев, но уже проявил себя как очень усердный и амбициозный. Вы уже размышляли о различных возможностях для него, учитывая тот факт, что вскоре появится вакансия на место помощника менеджера. Вы ничего не обещали и, кажется, не подавали ему надежд на получение этой должности, а просто привели пример того, на что он может рассчитывать когда-нибудь в будущем.

Вакансия образовалась, но Вы отдали её другому, более опытному сотруднику вашей организации. Скоро будет официально объявлено об этом назначении. Сегодня ваш молодой сотрудник попросил принять его, а секретарша сказала, что он очень расстроен из-за того, что, по его мнению, хорошая возможность ушла сквозь пальцы. Он многообещающий молодой человек, поэтому не хотелось бы, чтобы он решил, что карьера погибла.

### **Информация для сотрудника:**

Вы работаете в данной организации 6 месяцев. В недавней беседе начальник дал вам понять, что думает о вашем повышении на должность помощника менеджера, которая скоро должна освободиться. Он также отметил, что у него нет оснований жаловаться на вашу работу, и даже сказал, что очень вами доволен.

Вчера одна из секретарш другого отдела сказала Вам, что на эту вакансию уже нашли человека в её отделе. Вас это просто шокировало. Было такое чувство, что Вас предали. Почему он Вам ничего не сказал? Может ещё не слишком поздно, ведь о назначении не объявили официально? А чем Вы хуже? Вы считали, что работа уже ваша. Кто знает, когда ещё представится такая возможность. Сейчас Вы пойдете к начальнику, чтобы всё выяснить.

Анализ игры:

1. Насколько участникам удалось восстановить реальную картину ситуации? Насколько успешно задавались вопросы?
2. Хорошо ли они слушали собеседника?
3. Осталось ли у обеих сторон ощущение, что им удалось достичь своих целей?

4. Эффективен ли был выбранный ими подход? Удалось ли тактично разобраться с проблемами?
5. Можно было бы добиться других результатов при ином подходе?

### Тестовое задание

1. Процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания – это:
  - А) коммуникативная сторона общения;
  - Б) интерактивная сторона общения;
  - В) перцептивная сторона общения.
2. Протокольные мероприятия являются обязательной частью переговоров:
  - А) да;
  - Б) нет.
3. Организация проведения совещаний включает в себя:
  - А) принятие решений; подготовку совещания; определение состава участников; назначение времени и места проведения; проведение совещания.
  - Б) подготовку совещания; определение состава участников; назначение времени и места проведения; проведение совещания; принятие решений.
  - В) подготовку совещания; назначение времени и места проведения; определение состава участников; проведение совещания; принятие решений.
4. Основное назначение совещания состоит:
  - А) в групповом решении проблем;
  - Б) в общении сотрудников организации;
  - В) в повышении оперативности решения вопросов;
  - Г) в защите и опровержении тезисов.
5. Деловое общение – это

- А) формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника;
- Б) когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект;
- В) когда люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях;
- Г) когда учитывают особенности личности, характера, возраста, но интересы дела более значимы, чем личностные расхождения.

## **Тема 8. Культура управленческого труда**

### **8.1. Определение понятия «культура управленческого труда»**

Слово «культура» буквально означает воспитание, образование, развитие.

**Под управленческой культурой в широком смысле понимается:**

характеристика организационно – технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера.

**Под управленческой культурой в узком смысле понимается:** служебная этика менеджера.

**Управленческая культура** - это совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец поведения менеджера.

### **8.2. Нормы управленческого труда**

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- 1) **Юридические нормы** управленческого труда, которые отражены в государственно – правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
- 2) **Моральные нормы** – регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

- 3) **Организационные нормы** – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- 4) **Экономические нормы** – регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру.

### **8.3. Основные элементы культуры управленческого труда**

**Основными элементами культуры управленческого труда являются:**

- **личная культура** (включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.);
- **культура содержания рабочего места** (на рабочем столе менеджера должны находиться лишь нужные для работы документы);
- **рациональное распределение рабочего времени** (менеджер должен иметь четкое представление о том, что он делает, когда он это делает и сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:
  - работа с документами;
  - работа с кадрами;
  - решение социально - экономических вопросов;
  - решение коммерческих вопросов;
  - совещания, переговоры;
  - непроизводительные затраты времени;
  - неуточненное время.
- **культура в работе с письмами клиентов и других лиц** (сюда входят обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения,



- персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо);
- **культура проведения массовых мероприятий** (речь идет, прежде всего, о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед);
  - **организационная культура** (она определяет степень владения менеджером знаниями теории управления, методами организаторской работы и др.);
  - **культура приема посетителей** (она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам. Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших организаций прием может осуществляться без предварительной записи);
  - **культура речи** (она предполагает умение правильно говорить. Около 80 % рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить является важной составной частью культуры труда менеджера.).

### Практическое задание

1. Заполните таблицу:

Параметры управленческого труда	Особенности управленческого труда
1. Цель управленческого труда	
2. Объект управленческого труда	
3. Предмет управленческого труда	
4. Средства управленческого труда	
5. Характеристика управленческого труда	
6. Продукт управленческого труда	

## Тестовое задание

1. Под управленческой культурой в широком смысле понимается:

- А) служебная этика менеджера;
- Б) характеристика организационно – технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера;
- В) воспитание, образование, развитие менеджера;
- Г) кодекс, свод правил общения, которых должен придерживаться менеджер.

2. Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером.

Наиболее важные из них:

- А) юридические нормы;
- Б) технические нормы;
- В) моральные нормы;
- Г) организационные нормы;
- Д) эстетические нормы;
- Е) производственные нормы;
- Ж) экономические нормы.

3. Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой» - это:

- А) правильно;
- Б) не правильно.

4. Какая культура определяет степень владения менеджером знаниями теории управления:

- А) организационная культура руководителя;
- Б) личная культура руководителя;
- В) управленческая культура.

5. Принцип «открытых дверей» оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении:

- А) всего несколько сотрудников;
- Б) всего одного сотрудника;

В) много сотрудников.

## **Тема 9. Инструментарий менеджера по управлению персоналом**

### **9.1. Понятие и классификация методов управления персоналом**

**Метод управления** – это совокупность приемов и способов воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе с греческого означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

**Направленность методов управления** всегда одна и та же – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

**Содержание** – это специфика приемов и способов воздействия.

**Организационная форма** – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетание (комбинации). Следует отметить, что в литературе по менеджменту нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления персоналом: организационно - административные, экономические, социально-психологические.

## **9.2. Организационно-административные методы управления персоналом**

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на объект управления через приказы, распоряжения, оперативные указания и т.д. Эти методы управления призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда. Их отличает от других обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

1. обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
2. согласительные (консультация, компромисс);
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

По существу организационно-административные методы управления персоналом – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратился в первую жизненную потребность.

### **9.3. Экономические методы управления персоналом**

Экономические методы в отличие от организационно - административных предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Эти методы базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются: ценообразование, хозрасчет, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции (в виде снижения премий). По существу экономические методы управления – это методы побуждения.

Социологические исследования, проводимые в последние годы, показывают, что для многих людей деньги уже не являются главным стимулом работы. Как же тогда пробудить их творческую активность? Через использование социально-психологических методов управления персоналом.

### **9.4. Социально-психологические методы управления персоналом**

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на человека с помощью приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.). Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата. В число этих методов входят: социальный анализ в коллективе, развитие у работников инициативы и ответственности, участие персонала в управлении и др.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

По существу социально-психологические методы управления персоналом – методы убеждения.

### 9.5. Сравнительная характеристика методов управления персоналом

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	Метод принуждения	Метод побуждения	Метод убеждения
1. Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе	Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические
2. Основа методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности и выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, предпринимательская, государственная и др.	Предпринимательская
6. Субъект воздействия	Коллектив, отдельный работник	Отдельный работник	Отдельный работник
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъектам при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности

9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
---	---	-----------------	-----------------

## **Практическое задание**

1.

### **Ситуация для анализа**

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею получить дополнительные ресурсы и т.д. Но автором идеи будет он Васин, а не Петров, тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, при этом текущие обязанности с него никто не снимает и зарплата остается без изменений, только увеличивается нагрузка. Петрову такой расклад не понравился. И он обратился к генеральному директору со своей идеей.

Генеральный директор Пенкин А.В. вызвал Васина и спросил, что тот думает о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о его подчиненным, то стал всячески того чернить, критиковать его работу и требовать его увольнения: «Либо я, либо он» - резюмировал Васин.

После разговора с Васиным, гендиректор издал приказ по организации «О создании мобильных проектных групп». Идея мобильной группы в том, что она формируется по мере необходимости при возникновении проекта, в нее могут входить все желающие, способные внести реальный вклад в реализацию проекта, далее после реализации проекта группа расформировывается, а ее участники могут вовлекаться в другие проекты. Бонусом, помимо престижного участия в группе, может быть гарантированный % от прибыли компании при реализации проекта.

Генеральный директор убедил Петрова и Васина, что задачи между ними будут распределены в соответствии с их способностями (Петров – создание, Васин – продвижение). При таком подходе каждый из участников достигнутый результат заслуженно будет считать своим «детищем», т.к. мало создать товар, его нужно и продать. И к тому моменту, когда Петров реализует свою идею и создаст новый продукт. Васин внесет свой вклад в продвижение продукта и подготовит ему достойную нишу на рынке. При этом в рамках проектной группы – один другому не начальник или подчиненный, а коллега, выполняющий свою часть работы.

**Какие методы управления персоналом были использованы генеральным директором Пенкиным А.В. для решения данной проблемы? Свой ответ обоснуйте.**

2. Мини – кейс «Методы управления персоналом».

**Цель работы:** проведение сравнительного анализа применения различных методов управления.

**Задание:** ознакомьтесь с заданной ситуацией и определите, какая из нижеприведенных точек зрения Вам наиболее близка и почему. Оформите ответ в форме эссе. Эссе – это краткая (1-2 стр.) письменная творческая работа на определенную тему. Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов, тезисов, примеров.

**Описание ситуации:** однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

1. «Чтобы подчиненные хорошо работали, к каждому нужно подходить индивидуально, учитывая особенности личности».
2. «Все это мелочи. Главное в работниках – их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Я считаю, что успеха с подчиненными руководитель добивается лишь в том случае, если они будут доверять ему и уважать».



4. «Это правильно, но все же четкий приказ, приличная заработная плата и заслуженная премия являются лучшими стимулами в работе».

### Тестовое задание

1. Методы управления персоналом – это:

- А) совокупность приемов и способов воздействия на управленческие объекты;
- Б) правила ведения бизнеса в организации;
- В) нет верного ответа.

2. Организационно - административные методы управления персоналом включают:

- А) приказы и распоряжения;
- Б) команды и регламенты;
- В) все формы директивного, властного, административного воздействия.

3. Социально - психологические методы управления персоналом включают:

- А) регулирование межличностных отношений;
- Б) поддержание благополучного морального климата в организации;
- В) моральное поощрение и наказание, регулирование трудовых и межличностных отношений, поддержание морального климата и пр.

4. Экономические методы управления персоналом включают:

- А) управление доходами персонала, в том числе заработной платой и премированием;
- Б) экономические рычаги воздействия как на отдельных работников, так и на подразделения, включая управление доходами, хозрасчет, самофинансирование, ценообразование и пр.;
- В) оплата труда по достигнутым результатам.

5. На удовлетворение потребностей в безопасности и защищенности направлены прежде всего:

А) социально - психологические методы управления персоналом;

Б) методы экономического воздействия;

В) методы организационно - административного воздействия.

6. Отметьте, какие основные понятия используются при реализации методов управления персоналом:

Основные понятия	Верно	Неверно
1. потребности		
2. спрос		
3. побуждение		
4. цена		
5. стимул		
6. вознаграждение		

## **Список литературы**

### **Основная литература:**

1. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина.- М.: КНОРУС, 2010.- 232 с.
2. Одинцов А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие.- М., 2009.
3. Чекан А.А. Введение в специальность [Текст]: Рабочая программа дисциплины / А.А. Чекан. - М.: Издательство МГОУ, 2012. - 57 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002 – 327 с.
2. Гражданский кодекс РФ. Части первая и вторая. – 15-е изд., с изм. и доп. – М.: Ардис, 2006. - 560с.
3. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Инфра-М, 2008 – 318 с.
4. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. / Минтруд России; Отв. за вып. Богатыренко З.С. – Офиц. изд. – 3-е изд., доп. – М.: Эксмо, 2008. – 418 с.

5. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с.
8. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2001.
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000.
10. Трудовой кодекс РФ. С измен. и дополн. – М.: Омега-Л, 2006. – 184с.
11. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
12. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
13. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
14. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. – М.: Международные отношения, 1997.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
16. Энциклопедический словарь работника кадровой службы /Под общ. ред. В.М. Анисимова. – М.: ИНФРА-М, 1999.

**Список литературы может быть дополнен и расширен самими студентами.**

#### **Периодическая литература:**

1. «Кадровик».
2. «Кадровое дело».
3. «Кадровый менеджмент».

4. «Кадровая служба и управление персоналом предприятия».
5. «Справочник по управлению персоналом».
6. «Справочник кадровика».
7. «Служба кадров и персонал».
8. «Управление персоналом».
9. «Управление развитием персонала».

#### **Интернет-ресурсы:**

1. [www.e-personal.ru](http://www.e-personal.ru)
2. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)
3. [www.hr-forum.ru](http://www.hr-forum.ru)
4. [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)
5. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
6. [www.hr-story.ru](http://www.hr-story.ru)
7. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)
8. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
9. [www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru)
10. [www.md-hr.ru](http://www.md-hr.ru)

---

Подписано в печать: 22.06.2012 г.  
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman».  
Печать офсетная. Формат бумаги 60/84<sub>1/16</sub>. Усл. п.л. 7.  
Тираж 1000 экз. Заказ № 38.

---

Изготовлено с готового оригинал-макета в Издательстве МГОУ.  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10-а.