

# **Учебно-методические материалы**

## **по дисциплине**

### **«Основы управления персоналом»**

#### **Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы управления персоналом»**

Выполнение курсовой работы является одним из важных этапов в изучении дисциплины и подготовке специалиста высокой квалификации. Работа выполняется самостоятельно под руководством преподавателя, определяемого соответствующей кафедрой.

Основной целью выполнения курсовой работы является развитие следующих навыков:

- отбор информации по определенной теме;
- подготовка компактной, но содержательной работы по установленной теме;
- умение сформулировать главные выводы по рассматриваемой теме с учетом новой экономической информации;
- оформление работы в соответствии с установленными требованиями.

Подготовка курсовой работы включает следующие этапы:

- определение темы работы;
- разработка плана работы, определяющего его основное содержание;
- сбор, анализ и обобщение материалов из различных источников, их критический анализ, отбраковка устаревшей или неподтвержденной практикой информации;
- формулирование основных выводов и предложений;
- оформление работы;
- рецензирование работы научным руководителем;
- защита работы.

Тема курсовой работы выбирается, как правило, из предлагаемого руководителем перечня. Однако по согласованию с руководителем может быть принята другая тема, представляющая интерес с учетом выбранного студентом общего направления научной работы на период обучения в вузе. Главное требование при этом – соответствие темы и содержания курсовой работы дисциплине «Основы управления персоналом».

Стандартный объем курсовой работы – около 30 страниц, но он может быть по согласованию с руководителем скорректирован. Из общего объема 1-2 страницы занимает введение и столько же – заключение. Во введении обосновываются актуальность темы работы и цели ее выполнения. В заключении представляются главные выводы из выполненной аналитической работы и предполагаемые направления решения выявленных проблем.

В содержательной части работы должно достигаться рациональное сочетание теоретических положений и сведений о практической деятельности в рассматриваемой сфере. Нецелесообразно перегружать работу обширными описаниями исторических событий или теоретическими дискуссиями. Необходимо учитывать, что дисциплина «Основы управления персоналом» рассматривает реально происходящие современные процессы и при необходимости опирается на полезную историческую практику. Должно приниматься во внимание, что по отдельным новым проблемам качественные теоретические обобщения могут отсутствовать. По ряду вопросов наибольшую ценность представляет рассмотрение новейших материалов из современной деловой прессы и

научных журналов («Служба кадров», «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управления», «Кадровик», «Вопросы государственного и муниципального управления», «Государственная служба»).

Статистические данные, а также фактический материал рекомендуется брать из официального сайта Росстата и сайтов управлений статистики по соответствующим федеральным округам и субъектам федерации, из научных статей указанных выше журналов и других изданий, представленных в Интернет-ресурсах.

Основная часть курсовой работы по дисциплине «Основы управления персоналом» может содержать 3 главы, разделенные на параграфы.

В первой главе излагаются общетеоретические, концептуальные положения по теме работы, отражается суть рассматриваемых категорий и определяющих их факторов.

Во второй главе представляются методические основы измерения и оценки факторов, а также тенденций изменения в пространстве и во времени исследуемого явления, процесса. (Если первая глава, условно говоря, отвечает на вопрос «Что», то вторая – на вопрос «Как»).

В третьей главе приводятся факты, результаты расчетов и анализа по теме работы на конкретном примере, т.е. проводится апробация (иллюстрация) предложенных во второй главе аналитических подходов и методик.

### **Методические рекомендации (указания) по выполнению практических заданий по дисциплине «Основы управления персоналом»**

#### **Дискуссия на тему «Духовный капитал. Зачем он нужен?»**

Вопросы для обсуждения

1. Гуманистическая концепция управления
2. Существующие точки зрения относительно содержания понятия духовный капитал.
3. Духовно- нравственная составляющая корпоративной культуры
4. Стратегическое планирование в организации и основной нравственный закон развития человечества.
5. Философская система инженера Панина

#### **Практическое занятие «Управленческая матрица»**

Технология «управленческая матрица» используется для построения системы управления организаций различного типа, а также для проведения анализа фактического распределения функций по управлению персоналом (как прямая и обратная задачи).

Управленческая матрица представляет собой таблицу, по горизонтали которой указываются структурные подразделения (должности по штатному расписанию); по вертикали - функции или группы однородных работ по управлению персоналом – как оперативного, так и стратегического характера. На пересечении соответствующих строк и столбцов проставляется плюс.

Для построения матрицы, прежде всего, необходимо определить тип организации (например, крупная организация холдингового типа или небольшая организация инновационного типа). Далее следует подготовить перечень функций (групп работ) по управлению персоналом.

#### **Учебная деловая игра «Подбор персонала»**

Этап 1. Самостоятельная подготовка

Задание для самостоятельной подготовки:

- Составить личное резюме.
- Ознакомиться с теоретическим материалом (современные технологии формирования кадрового состава, этапы проведения конкурса, требования к кандидатам, методы оценки потенциальных способностей специалистов и др.)

Этап 2. Работа в группах.

Этап 3. Обсуждение результатов игры.

Формулирование направлений совершенствования работы с кандидатами на вакантные должности.

### **Практическое занятие «Управление карьерой»**

Этап 1. Ознакомиться с ситуацией. В письменном виде выполнить анализ ситуации (определить основные ошибки в управлении, кто их допустил), сформулировать краткое заключение.

Этап 2. Ознакомиться с мнениями участников обсуждения ситуации.

Этап 3. Принятие коллективного решения по ситуации. Формулировка возможных направлений работы с персоналом по его развитию.

### ***Ситуация***

Алексей Кибанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурна» - компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его провести специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провёл однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Ген. директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчинённых»). Семинар прошёл на «ура» - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

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

### **Практическое занятие «Конфликты в организации»**

Этап 1. Ознакомиться с классификацией типов конфликтов.

Этап 2. Подготовить примеры конфликтов 2-3 типов.

Этап 3. В группах провести обсуждение однотипных конфликтов, выделив причины конфликтов, этапы развития, возможные варианты поведения в конфликтах, действия руководителя, последствия для организации. Подготовить лаконичную фразу по итогам обсуждения, сделать запись на доске.

Этап 4. На основе результатов работы в группах разработать матрицу «параметров» конфликтов различного типа, отражающую разнообразную природу конфликтов и факторы обеспечения плодотворной рабочей обстановки в организации.

## **Практическое занятие «Правовые основы работы с персоналом»**

В ходе самостоятельной работы студентам ознакомиться с Трудовым кодексом в части трудового договора, с Законом о занятости, а также с другими правовыми актами, регулирующими трудовые отношения в коллективе; сформировать список нормативных актов, регламентирующих вопросы управления персоналом государственной и муниципальной службы.

На занятии провести работу в малых группах на основе тестов; провести обсуждение по результатам коллективной работы.

## **Тренинг «Креативность в управлении»**

1. До начала обсуждения заслушивается сообщение на тему: «Интеллектуальные техники менеджмента».
2. Тренинг проводится в форме итогового обсуждения результатов выполнения индивидуальных творческих заданий. На протяжении семестра в контексте определённой темы даются небольшие индивидуальные задания – элементы тренинга и диагностики (написать стихотворение, привести метафору, использовать аналогию, выполнить контент - анализ, провести оценку по заданной шкале и др.).

## **Практическое занятие «Дискуссия на тему «Инновационная культура»**

Этап 1. Назначается (выбирается) ведущий дискуссии, который формулирует тему дискуссии и вопросы, выносимые на обсуждение.

Этап 2. Анализируются различные формы организации дискуссии. Выбирается наиболее подходящая форма.

Этап 3. Реализуется предложенный ведущим вариант.

Этап 4. Участники дискуссии оценивают (количественная оценка по специальной методике) уровень работы ведущего дискуссии.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Инновационная составляющая развития национальной экономики и современных организаций. Инновационное развитие в понимании теории длинных волн Н.Кондратьева.

2. Перспективы и проблемы развития инновационного предпринимательства в России. Типы территориальных инновационно-технологических формирований. Кооперирование и партнёрство.

3. Проблема воспроизводства и использования интеллектуального потенциала в России.

4. Инновационная культура как система ценностей, символов, знаний, традиций. Созидательно - творческий (креативный) подход к принятию решений.

## **Деловая игра «Организация обучения персонала»**

### **Описание деловой игры**

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его.

Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

**Работник 1 (30 лет).** Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель. Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава. Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

**Работник 2 (22 года).** Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания

из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 3 (40 лет).** Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4 (45 лет).** Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

**Работник 5 (37 лет).** Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

**Работник 6 (39 лет).** Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

### **Постановка задачи**

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

### **Методические указания**

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1. работники и их руководители;
2. зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3. менеджеры по персоналу отдела обучения;
4. директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании

конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

**Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:** проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

**Менеджеры по персоналу отдела обучения:** проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

**Директор и его первый заместитель:** сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

## **Деловая игра «Сокращение кадров»**

### **Описание деловой игры**

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

### **Информация по ролям**

**Менеджеры по управлению персоналом** поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

**Генеральный директор и его заместитель** предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.

2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод.

Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

### **Постановка задачи**

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

### **Методические указания**

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1. письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2. при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3. уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4. одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5. через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6. далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;

- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

### **Описание хода деловой игры**

Из группы студентов выделяются 4 человека, которые будут участниками ролевой игры. Остальные являются зрителями.

Всем студентам объясняются цели и задачи деловой игры, всем зрителям раздаются материалы по ролям. Четверо участников получают только свои роли, им дается 15-20 мин для подготовки к игре. В это время с остальными студентами обсуждается вопрос о сокращении кадров. Задаются вопросы типа: кого-нибудь из присутствующих или ваших знакомых сокращали на работе? какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, задается вопрос о том, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проводится краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

Через 15-20 мин заканчивается обсуждение и приглашаются участники игры, которые разыгрывают ситуацию перед аудиторией.

После этого начинается дискуссия по вопросам, затронутым в ролевой игре, и подводятся итоги обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Рассматривается роль менеджера по управлению персоналом организации в ходе ситуации возможных сокращений. В конце обсуждения студенты могут высказать появившиеся у них дополнительные замечания.