

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ**

**по дисциплине «Менеджмент и администрирование. Управление
персоналом»**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ**

**по дисциплине «Менеджмент и администрирование. Управление
персоналом»**

для студентов направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия»

Рассмотрено на заседании
кафедры «Управление бизнесом
и персоналом»
Протокол № 5 от 10.01. 2017 г.

Утверждено на заседании
учебно-издательского совета ДОННТУ
Протокол № __ от __. __. 20__ г.

УДК 331.108.2

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине «Менеджмент и администрирование. Управление персоналом» (для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия»). / сост. Т.В. Коваленко. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – 24 с.

Методические рекомендации содержат тематическое содержание дисциплины «Менеджмент и администрирование. Управление персоналом», содержание семинарских и практических занятий, перечень рекомендуемой литературы. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия».

Составитель: Т.В. Коваленко, к.э.н., доцент

Отв. за выпуск: И.А. Кондаурова, к.э.н., доцент

Рецензенты:

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Тематическое содержание дисциплины.....	5
Практическое занятие 1.....	8
Практическое занятие 2.....	9
Практическое занятие 3.....	10
Практическое занятие 4.....	13
Практическое занятие 5.....	14
Практическое занятие 6.....	14
Практическое занятие 7.....	16
Практическое занятие 8.....	21
Практическое занятие 9.....	22
СПИСОК ЛИТЕРАТУРА.....	23

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент и администрирование. Управление персоналом» – формирование системы знаний и выработки умений и практических навыков по управлению, планированию и организации развития персонала предприятий в условиях рыночной экономики, структурной и технологической перестройки отраслей экономики.

Объектом учебной дисциплины является процесс управления персоналом.

Задача:

- сформировать у студентов глубокие теоретические знания по проблемам управления персоналом;
- помочь овладеть навыками и приобрести умение самостоятельно разрабатывать меры по прогнозированию и планированию персонала, аттестации персонала, его развития, организации профессионального обучения рабочих и специалистов с высшим образованием, планирование деловой карьеры и работа с кадровым резервом, стимулирование развития персонала.

Студент должен знать:

- сущность управления персоналом;
- сущность маркетинга персонала;
- особенности планирования и прогнозирования персонала;
- методы планирования социального развития персонала и методы управления профессиональным обучением рабочих;
- современные методы стимулирования развития персонала.

Студент должен уметь:

- использовать теоретические знания для решения конкретных практических задач по управлению персоналом предприятий;
- планировать трудовую карьеру персонала и его профессиональное развитие;
- осуществлять оценку деловых качеств работников;
- формировать кадровый резерв руководителей и специалистов.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1 Стратегическая роль персонала в управлении предприятием

Содержание темы 1:

Организация как социальный институт. Сущность и структура персонала предприятия. Концепции управления персоналом. Методы управления персоналом. Принципы управления персоналом

Литература к теме 1: [1, с.20-37; 2, с. 41-44; 5, с.14-24].

Тема 2 Кадровая политика и кадровая стратегия

Содержание темы 2:

Цель, миссия, видение, их роль в формировании кадровой политики. Кадровая политика, ее цели, разновидности, задачи. Факторы, влияющие на кадровую политику. Кадровая стратегия. Виды кадровых стратегий в зависимости от стратегий организации. Модели управления персоналом. Функции управления персоналом организации.

Литература к теме 2: [1, с.44-63; 2, с.35-50; 3, с.187-225]

Тема 3 Планирование потребности в персоналеСодержание темы 3:

Кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Методы определения перспективной потребности в персонале. Этапы определения потребности в персонале. Источники информации при определении потребности в персонале.

Литература к теме 3: [1, с.318-340; 2, с.147-153; 3, с.232-239; 8, с.70-80]

Тема 4 Организация подбора персоналаСодержание темы 4:

Подбор персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их сравнительная характеристика и особенности применения. Правила составления объявления о приеме на работу. Модель рабочего места: элементы модели и их характеристика.

Литература к теме 4: [1, с.341-357; 2, с.158-185; 3, с.314-329; 4, с.53-60; 8, с.80-100].

Тема 5 Организация отбора кандидатов на вакантную должностьСодержание темы 5:

Этапы процедуры отбора персонала. Специальные методы оценки кандидатов. Ошибки при оценке и отборе кандидатов на вакантную должность. Экономические аспекты подбора персонала

Литература к теме 5: [1, с.353-390; 2, с.168-258; 5, с.259-287].

Тема 6 Трудовая адаптация персоналаСодержание темы 6:

Сущность и цели трудовой адаптации персонала. Этапы процесса адаптации: оценка уровня подготовки работника к работе в новом коллективе, ориентация работника. Разработка программы адаптации персонала. Управление трудовой адаптацией

Литература к теме 6: [1, с.391-396; 2, с.260-264; 3, с.355-365].

Тема 7 Аттестация персоналаСодержание темы 7:

Сущность, принципы, цели и виды аттестации персонала. Методы проведения аттестации. Организация аттестации. Этапы аттестации.

Решения, принимаемые по результатам аттестации. Эффективность аттестации

Литература к теме 7: [1, с.331-367; 6, с.204-228; 8, с.156-165].

Тема 8 Формирование кадрового резерва

Содержание темы 8:

Сущность, принципы формирования и виды кадрового резерва. Этапы работы с кадровым резервом. Анализ потребности в кадровом резерве. Виды подготовки кадрового резерва. Социально-психологическая подготовка кадрового резерва.

Литература к теме 8: [1, с.377-381; 3, с.446-455].

Тема 9 Управление карьерой персонала

Содержание темы 9:

Сущность, мотивы и виды карьеры. Этапы карьеры работника. Планирование карьеры. Показатели профессиональной карьеры работника. Пример составления карьерограммы работника.

Литература к теме 9: [1, с.518-527; 2, с.371-383; 3, с.427-443; 7, с.385-420].

Тема 10 Формирование команды

Содержание темы 10:

Организация работ по формированию команды. Этапы формирования команды и ее жизненный цикл. Положительные и отрицательные аспекты организации команды. Формы управления командой. Эффективность командной работы персонала. Лидерство в команде. Проблемы, препятствующие формированию команды.

Литература к теме 10: [1, с.314-321; 4, с.412-445].

Тема 11 Экономические аспекты затрат на персонал

Содержание темы 11:

Затраты на персонал как основа разработки производственных и социальных показателей развития предприятий. Классификация затрат на персонал. Анализ и планирование затрат на профессиональное обучение персонала. Особенности оценки эффективности профессионального обучения персонала. Показатели эффективности профессионального обучения персонала.

Литература к теме 11: [1, с.391-396; 2, с.260-264; 3, с.587-615].

Тема 12 Управление процессами высвобождения персонала

Содержание темы 12:

Сущность, основания и способы увольнения персонала. Организация процесса увольнения персонала. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя (работника). Гибкая занятость. Этические аспекты увольнений.

Литература к теме 12: [1, с.397-408; 2, с.390-401; 5, с.369-404].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 РАЗРАБОТКА МИССИИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы к рассмотрению:

1. Миссия и видение организации.
2. Кадровая стратегия, ее виды.

Практическое задание:

1. Ознакомиться и проанализировать миссии отечественных и зарубежных предприятий.
2. Разработать миссию для условий отечественного предприятия.
3. Разработать стратегию управления персоналом для нескольких категорий персонала.

1. Примеры существующих миссий

- компания «MacDonalds»: чистота, качество, сервис, скорость;
- компания «Mary Kay»: украшать жизни;
- компания «Pepsi»: мы продаем газированные напитки;
- корпорация «Олимп»: достигать и удерживать вершины качества уровня жизни сотрудников, уровня обслуживания клиентов и уровня взаимодействий с партнерами;
- торговая сеть «Амстор»: обеспечение населения современными торговыми залами, где можно приобрести широкий ассортимент высококачественных товаров по доступным ценам;
- банк «Надра»: быть надежным и социально ответственным гидом в динамичном мире;
- компания «Avon»: быть мировым лидером в индустрии красоты.

2. Определить мировые фирмы, соответствующие миссиям, приведенным в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Мировые фирмы и перечень миссий

Мировые фирмы		
A Ben & Jerry's B Boeing C Coca Cola D Cray Research, Inc. E French's Co F General Electric	G Hagen -Dazs H IBM I K Mart J Kentucky Fried Chicken K McCormick & Co L McDonald's	M McDonnell Douglas N NASA O Nike P Seagram & Sons, Inc. Q U.S. Air Force R Wal-Mart
Перечень миссий		
To make, distribute and sell the finest quality all-natural ice-cream and related products in a wide variety of innovative flavors made from Vermont dairy products. -----	The company's mission is to lead in the development and marketing of supercomputers – -----	To satisfy the world's appetite for good food, well-served, at a price people can afford. -----
To defend The United States through control and exploitation of air and space. -----	The primary mission of___is to expand its worldwide leadership position in the spice, seasoning and flavoring markets. -----	_____ will be a symbol to Americans – the place which helps them to attain the quality of life guaranteed in the American dream-sooner, better and more conveniently than anyone else. -----
Our long-range mission is to be the number-one aerospace company in the world and among the premier industrial firms as measured by quality, probability and growth. -----	Boundaryless...Speed...Stretch. -----	The mission of___ is to be the best-managed beverage company in the world. -----

3. Разработка миссии и стратегии управления персоналом

1. Разработать миссию для условий следующих предприятия:

- ЗАО «Конти»;
- сеть магазинов «Компьютерная мода»;
- сеть аптек «АННА»;
- ЗАО «Сармат»;
- ЗАО «ФЕНИКС»;
- Донецкая топливно-энергетическая компания (ДТЭК)
- торговая сеть «Авоська»

2. Разработать проект стратегии управления персоналом для нескольких категорий персонала на текущий период для выбранного предприятия.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Вопросы к рассмотрению:

1. Источники комплектования персонала предприятия.
2. Методы отбора персонала, их особенности.
3. Виды собеседований и тестирования работников.

Практическое задание:

1. «Виды собеседований с кандидатами на должность». Охарактеризуйте известные Вам виды собеседований с кандидатами на должность и заполните табл. 2.1.

Таблица 2.1

Виды собеседований и характеристика ошибок во время собеседования

Вид собеседований	Ошибок во время собеседования	Последствия ошибок

2. «Требования к должности менеджера по персоналу ». Создается промышленное предприятие по производству и реализации мебели. Общая численность персонала – 85 человек. Его организационная структура управления представлена на рис. 2.1. Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители предприятия. Исходя из приведенной организационной структуры управления малым предприятием, составьте «Описание работы» должности менеджера по персоналу (перечень требований к работе на этой должности).

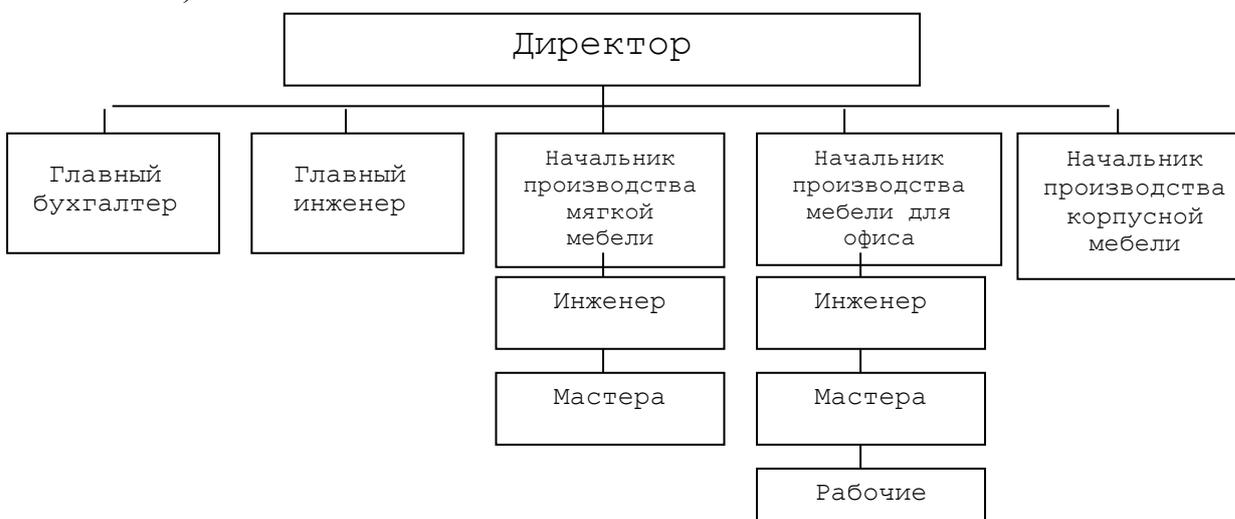


Рис. 2.1 – Организационная структура предприятия по производству мебели

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ РАБОЧЕГО МЕСТА

Вопросы к рассмотрению:

1. Модель рабочего места.
2. Элементы и характеристики рабочего места.

Практическое задание:

1. Для следующих должностей построить модель рабочего места по форме, приведенной на схеме 3.1.

- а) парикмахер;
- б) наладчик оборудования (кондитерская фабрика)
- в) продавец (универсальный магазин)
- г) водитель.

2. Самостоятельно определить тип и организационно-правовую форму предприятия для которого будет разработана модель рабочего места.

3. Сформулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей предприятия.

4. Подготовить рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов.

Методические рекомендации по составлению рекламного объявления:

1) рекламное объявление о найме работников должно содержать следующую информацию:

- ключевые элементы работы;
- необходимые знания, умения, опыт, квалификацию;
- местонахождение предприятия;
- уровне подчинения (кому подчиняется претендент)
- предполагаемую заработную плату.

2) объявление должно создавать лучший имидж предприятию.

3) объявление должно быть заметным и оформлено с необходимыми выделениями шрифта, символами и тому подобное.

Объявления не должно содержать дискриминационных признаков, должно быть правдивым, стимулировать людей к подаче заявлений, препятствовать подаче их нежелательными людьми, не иметь противоречий законодательству и содержать большое количество ограничений.

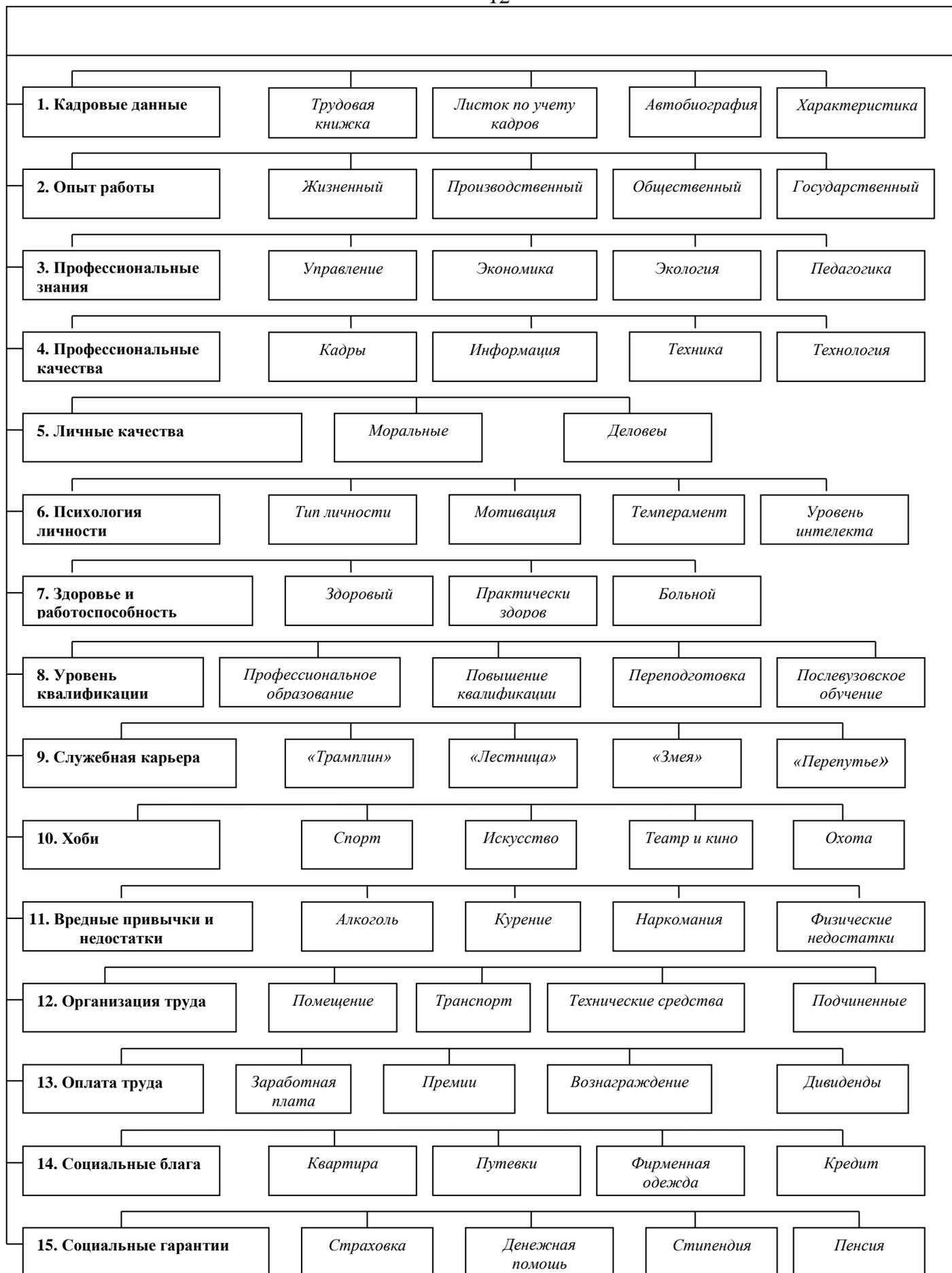


Рис. 3.1 – Элементы и характеристики рабочего места

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4
ОРГАНИЗАЦИЯ АНКЕТИРОВАНИЯ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ
ДОЛЖНОСТИ.

Вопросы к рассмотрению:

1. Последовательность осуществления отбора персонала на вакантные должности.
2. Организация проведения анкетирования.

Практическое задание:

1. Составить собственное резюме.
2. На основе приведенной на рис. 4.1 анкеты, обосновать необходимые разделы и вопросы и разработать специальную анкету должности:
 - главный технолог;
 - программист;
 - бухгалтер;
 - юрист;
 - секретарь-референт.

АНКЕТА				
Фамилия _____	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;"> ФОТО </div>			
Имя _____				
Отчество _____				
Домашний адрес _____				
Домашний телефон _____	Рабочий (моб.) телефон _____			
Число, месяц, год и место рождения _____				
Семейное положение _____		Дети (возраст) _____		
Образование				
Название учебного заведения (курсов)	Дата поступления и окончания	Форма обучения	Специальность (квалификация)	
Трудовая деятельность (начиная с последнего места работы)				
Название организаций и профиль деятельности	Период работы	Должность	Последняя ЗП в месяц	Причина увольнения
1.				

Рис. 4.1 – Предлагаемый пример анкеты

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопросы к рассмотрению:

1. Разработка мероприятий по трудовой адаптации новых работников.
2. Разработка программы адаптации новых сотрудников.
3. Оценка результатов трудовой адаптации работников.

Практическое задание:

1. Разработать программу адаптации и меры по эффективной адаптации работников, которая должна состоять из следующих разделов:
 - общее представление о предприятии (миссия, традиции, стандарты, продукция и ее потребители, виды деятельности предприятия, организационная структура);
 - политика предприятия (принципы кадровой политики, принципы подбора кадров, направления профессиональной подготовки кадров, правила пользования служебным оборудованием и т.д.);
 - оплата труда (нормы и формы оплаты труда, премии, надбавки, доплаты), дополнительные льготы (страхование, возможность обучения на предприятии, наличие пунктов питания на производстве, наличие автостоянок), охрана труда (медицинские пункты, правила пожарной безопасности и правила поведения при случаях на производстве и т.д.);
 - взаимодействия с профсоюзами;
 - экономические факторы.
2. Разработать тест психологической адаптации новых сотрудников.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6 ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ

Практическое задание: используя информацию из трудовой книжки построить карьерограмму работника, проанализировать ее, сделать выводы.

Пример построения карьерограммы начальника службы линий электропередач представлена на рис. 6.1.

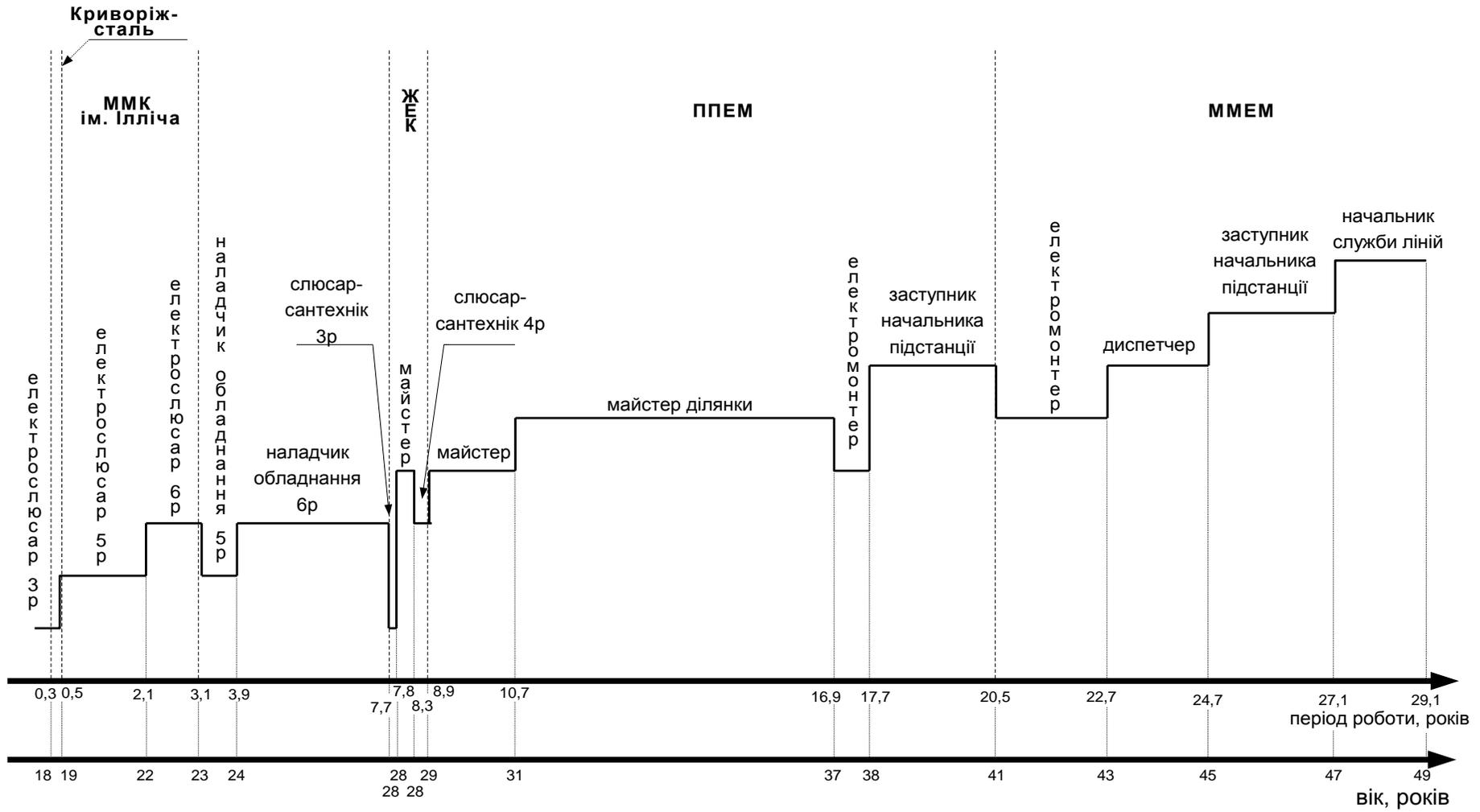


Рис. 6.1 – Кар'єрограма начальника служби ліній електропередач

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 ЛИДЕРСТВО. РАБОТА В КОМАНДЕ

Вопросы к рассмотрению:

1. Обоснование распределения обязанностей в команде.
2. Мониторинг процесса выполнения задания.

Практическое задание:

1. Сформировать две команды студентов и определить двух экспертов.
2. Каждая команда должна выполнить одинаковое задание – воспроизвести с максимальной точностью и минимальным временем рисунок с соблюдением правил, предлагаемых преподавателем.
3. Задача для экспертов: определить критерии, по которым можно оценить вклад каждого члена команды в общий результат, проанализировать и оценить индивидуальную работу каждого из членов команды и команду в целом.
4. Подвести итоги, дать оценку действий команд и оценку результатов выполнения задания.

С помощью этого упражнения можно определить следующие типы работников в команде:

1. «Активист» – инициативно, самостоятельно выполняет любые задачи. Гордится своим коллективом, уверен в его поддержке.
2. «Хозяин» – считает работу главным в своей жизни, отдает ей все силы и время. Самым важным считает дисциплину, недооценивает коллег, не доверяет им, тяжело воспринимает критику.
3. «Диагностик» – обладает аналитическим мышлением, умеет находить недостатки и находить способы их решения.
4. «Рационализатор» – выдвигает много оригинальных, но неглубоких идей.
5. «Руководитель» – легко контактирует со всеми членами коллектива, но тяжело переживает успех, который был достигнут без его участия.
6. «Исполнитель» – действует точно в пределах указанной. Отдает предпочтение менее эффективным, но проверенным решениям.
7. «Нонконформист» – проявляет индивидуализм, не переносит несогласие со своими идеями.

Тест на определение типа работника в команде

I. Чем, на мой взгляд, я могу быть полезен коллектива?

1. Считаю, что умею быстро замечать новые возможности и использовать их.
2. Могу успешно работать с большим кругом людей.
3. Генерирование идей является одной из моих природных способностей.
4. У меня способность замечать в людях ценные черты, которые могут способствовать достижению групповой цели.
5. Всегда довожу начатое дело до конца; работоспособен.
6. Готов временно потерять популярность ради конечного результата;
7. Могу обосновать альтернативное предложение, не допуская предвзятости и необъективности.

II. Присущие мне недостатки в групповой работе.

1. Чувствую себя неловко во время собрания, если его структура и проведение несовершенны.
2. Великодушный тем людям, чье мнение не получило должной поддержки.
3. Многословный, если речь заходит о новых идеях.
4. Из-за объективного мировоззрения мне трудно сразу и с восторгом присоединиться к коллегам.
5. Для пользы дела могу быть авторитарным и деспотичным.
6. Не всегда бываю откровенным из-за чрезмерной чувствительности.
7. Могу увлечься идеей, которая пришла мне в голову, не способен следить за тем, что происходит вокруг.
8. По мнению коллег, чрезмерно беспокоен, неуверенный.

III. Когда я вместе с другими участвую в проекте, то:

1. Способный влиять на людей.
2. Моя бдительность предотвращает ошибки и упущения.
3. Готов выступить, когда вижу, что время на собрании тратится впустую и главная цель исчезает из поля зрения.
4. Можно рассчитывать, что я предложу что-нибудь оригинальное.
5. Всегда готов поддержать хорошее предложение ради общих интересов.

6. Внимательно слежу за передовыми идеями и последними событиями.
7. Считаю, что мое здравое суждение поможет принятию правильных решений.
8. Ответственный.

IV. Для меня характерен такой подход к групповой работе:

1. Не обнаруживаю активности для того, чтобы лучше узнать коллег.
2. Могу сомневаться из-за чужого мнения.
3. Могу аргументировано опровергнуть неподходящее предложение
4. Считаю, что способен осуществить план.
5. Способен избегать тривиального и выдавать что-нибудь неожиданное.
6. Любую работу довожу до конца.
7. Использую контакты, имеющиеся за пределами группы.
8. Стойкий, когда принимаю важные решения.

V. Работа приносит мне удовольствие, потому что:

1. Я с удовольствием анализирую ситуации и взвешиваю все возможные варианты.
2. Мне интересно находить практические решения проблем.
3. Мне приятно чувствовать, что способствую хорошим взаимоотношениям в коллективе.
4. Упорный в принятии решений.
5. Имею возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-нибудь новое.
6. Способный убеждать людей действовать так, как считаю нужным.
7. Я в своей стихии, где могу отдавать заданию все внимание.
8. Мне нравится находить поле деятельности, которое выходит за пределы моего воображения.

VI. Если я вдруг получаю сложную задачу, которую необходимо выполнить за ограниченное время и с незнакомыми людьми:

1. Я хотел бы уединиться и найти способ сдвинуться с мертвой точки перед разработкой стратегии.
2. Я готов работать с человеком, который продемонстрировал лучший подход.

3. Я нашел бы способ сократить объем задания, выяснив, что каждый отдельный работник может сделать для его выполнения.

4. Моя естественная ловкость помогла бы решить эту задачу в срок.

5. Считаю, что сохранил бы спокойствие и способность ясно мыслить.

6. Я бы целенаправленно двигался к поставленной цели, несмотря на любое давление.

8. Я начал бы обсуждение с целью поиска новых идей.

VII. Недостатки, которые я обязан искоренять, работая в группах.

1. Я способен проявлять нетерпение, когда кто-то мешает движению вперед.

2. Другие могут критиковать меня за слишком аналитический подход и недостаточную интуицию.

3. Мое желание обеспечить надлежащее выполнение работы может задержать процесс.

4. Я достаточно легко теряю интерес к проблеме и нуждаюсь напоминаний со стороны активных членов группы.

5. Тяжелый на подъем, если цель не ясна.

6. Иногда мне бывает тяжело понять сложные моменты, с которыми приходится сталкиваться.

7. Я сознательно требую от других того, чего не могу сделать сам.

8. Я теряю уверенность, сталкиваясь с настоящей оппозицией.

Подсчет баллов

Вы получаете один балл за каждый ответ, с которым вы согласны.

Подсчет всех позиций по разделам нужно делать в листе самоанализа:

Раздел	П	ВП	П	КО	П	ФР	П	ИН	П	ИС	П	НБО	П	ЧК	П	Ф
1	7		4		6		3		1		8		2		5	
3	1		2		5		7		3		4		6		8	
3	8		1		3		4		6		7		5		2	
4	4		8		2		5		7		3		1		6	
5	2		6		4		8		5		1		3		7	
6	6		3		7		1		8		5		2		4	
7	5		7		1		6		4		2		8		3	
Всего баллов:																

Условные обозначения:

П - пункт, ВП — воплотитель, КО — координатор, ФР — формировщик, ИН — инноватор, ИС — исследователь, НБО — наблюдатель-оценщик, ЧК — член команды, Ф — финалист.

Типовые черты работников, их позитивные и негативные качества и свойства, приведены в табл. 7.1

Таблица 7.1

Типовые черты, позитивные качества и допустимые слабости работников

Тип работника	Обозначение	Типовые черты	Позитивные качества	Допустимые слабости
Воплотитель	ВП	Консервативный, ответственный, его действия можно предугадать	Организаторские способности, здравый смысл, работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, не склонен к непроверенным идеям
Координатор	КО	Спокойный, уверенный в себе, владеет собой	Способность оценивать всех потенциальных работников по их заслугам и без предвзятости, объективизм	Интеллектуальные возможности и творческие способности не выше среднего
Формировщик	ФР	Очень напряженный, откровенный, динамичный	Желание и готовность бороться с инерцией, неэффективностью, самодовольством или самообманом	Склонность к провокации, раздражительность, несдержанность
Инноватор	ИН	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Гениальность, воображение, интеллект, знания	Склонность витать в облаках, пренебрегать практическими деталями и протоколами
Исследователь	ИС	Экстраверт, энтузиаст, всем интересуется	Способность контактировать с людьми и изучать все новое; возможность выполнять трудные задачи	Склонность терять интерес, когда проходит первое увлечение
Наблюдатель-оценщик	НБО	Трезвый, неэмоционален, рассудительный	Здравый смысл, рассудительность, выносливость	Не хватает вдохновения и способностей к мотивации других
Член команды	ЧК	Ориентирован на коллектив, достаточно мягкий, отзывчивый	Способность находить общий язык с людьми и реагировать на различные ситуации, поддерживать дух коллектива	Нерешительность в критические моменты
Финалист	Ф	Кропотливый, добросовестный, озабоченный	Способность доводить работу до конца, предоставлять ей законченный вид	Склонность волноваться по пустякам, нежелание оставить что-нибудь без присмотра

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8 УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Цель задачи: провести оценку персонала путем определения оценки выполнения базовых целей и определить размер премии руководителя структурного подразделения, табл. 8.1.

Таблица 8.1

Результаты выполнения целей по системе «управление по целям (УПЦ)»
руководителя подразделения

Цель	Весомость, %	План	Факт	Процент перевы- полнения, %
1. Прибыль предприятия, руб.	40	505460	702000	*
2. Объем продаж предприятия, руб.	30	1173470	1322660	*
3. Количество клиентов, чел.	10	36	47	*
4. Кредиторская задолженность, руб.	10	120100	109000	*
5. Объем продаж, руб.	10	223560	386660	*
Всего	100	–	–	–

* – рассчитывается по каждой цели

Методические указания.

Система «управление по целям» (УЗЦ, management by objectives – МВО) – является одним из мотивационных методов управления эффективностью предприятием, так как постановка целей и оценка их достижения является основой для проведения вознаграждения персонала. Оценка результатов выполнения целей по системе «Управление по целям» руководителя подразделения необходимо провести в следующей последовательности:

1. определить процент перевыполнения определенных целей, путем расчета соотношения фактического и планового показателя выполнения каждой цели;
2. рассчитать интегральный показатель выполнения целей по формуле:

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n d_i \times P_i}{100}, \quad (10.1)$$

где K_i – интегральный показатель выполнения целей;

$i=1 \dots n$ – перечень целей, поставленных для работника;

d_i – весомость каждой i -той цели для достижения конкретной стратегии работника;

P_i – процент перевыполнения i -той цели.

4/определить размер премии руководителя структурного подразделения согласно полученного интегрального показателя выполнения целей и данных шкалы премирования, табл. 8.2.

Таблица 8.2

Условия премирования руководителя подразделения

Значение интегрального показателя выполнения целей, K_i	10-25	25-50	50-75	75-100
Размер премии, в % к должностному окладу	10	25	35	50

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9 ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Вопросы к рассмотрению:

1. Сущность экономической категории «компетенция».
2. Формирование компетенций.
3. Разработка модели компетенций.

Практическое задание:

Разработать модель компетенций для одной из предложенного в табл. 9.1 перечня профессий. Сформулировать выводы и разработать мероприятия по улучшению существующих компетенций.

Таблица 9.1

Перечень профессий

№ п/п	Профессия	№ п/п	Профессия
1	Ветеринар	8	Продавец
2	Программист	9	Горничная
3	Медсестра	10	Официант
4	Водитель	11	Няня
5	Сантехник	12	Секретарь
6	Бухгалтер	13	Парикмахер
7	Проводник	14	Менеджер

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 832с.
2. Десслер, Гари. Управление персоналом: учеб. пособие. / Г. Десслер. – Пер. с англ. Под общ. ред. И.М. Степнова. – М.: БИНОМ, 2004. – 799с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. / А.Я. Кибанов. – Гос. Ун-т Управления. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.
5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 513 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
6. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272с.
7. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
8. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. / С.В. Шекшня. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

Internet-ресурсы

1. www.hrm.ru – сайт журнала «Кадровый менеджмент».
2. www.hr-journal.ru – электронный журнал «Работа с персоналом».
3. www.personal-mix.ru – сайт журнала «Персонал-микс».
4. www.urtp.ru – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».
5. www.hrc.ru – сайт «Компании HRC» (основные рубрики: HRC/Consulting, HRC/Publishing, HRC/Training, HRC/Recruitment и HRC/IT).
6. ww.superclub.ru – сайт HR Клуба «СУПЕР».
7. www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
8. www.ecsoman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».
9. www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
10. www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала «People Management».
11. www.shrm.org – сайт «Society for Human Resource Management».

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ
по дисциплине «Менеджмент и администрирование.
Управление персоналом»**

для студентов направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия».

Составитель: Татьяна Викторовна Коваленко, к.э.н., доцент