

**Методические указания к практическим занятиям и
лабораторным работам**

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1. ФИЛОСОФИЯ И ЦЕЛИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3. НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4.РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.. ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. АТТЕСТАЦИЯ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9 ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13. ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14 ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15 ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
ЛИТЕРАТУРА..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	

Курс «Управление человеческими ресурсами» включает помимо лекций, цикл практических занятий, ориентированных на изучение теоретических основ и освоение практических умений в области управления человеческими ресурсами. В процессе выполнения практических занятий студенты не только осваивают отдельные разделы курса, но и осваивают формы и методы области управления человеческими ресурсами.

При выполнении лабораторных работ используются видеопроекционная техника и сеть интернет.

Практическое занятие № 1. Сущность и философия концепции УЧР

Задание:

- 1) Дать определение управления человеческими ресурсами. Сравнить концепции управления человеческими ресурсами (УЧР) и управление персоналом (УП).
- 2) Выделить общие черты и принципиальные отличия УЧР и УП.
- 3) Принципы и функции УЧР. Рассмотреть стратегии управление персоналом и стратегии УЧР.
- 4) Предложить критерии оценки эффективности УЧР.

Ход занятия:

- а) Раскрыть сущность философии организации и философии УЧР
Обсудить теоретические вопросы.
- б) Рассмотреть примеров из практики УЧР ведущих российских и зарубежных предприятий.
- в) Рассмотреть основные функции УЧР и их внутреннюю взаимосвязь
- г) Раскрыть основные закономерности и принципы УЧР

Вопросы для анализа:

1. Какие факторы влияют на эффективность использования человеческих ресурсов организации ?
2. Каковы методы управления персоналом?
3. Что можно предпринять , чтобы увеличить эффективность отдачи человеческого потенциала организации?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 2. Система управления персоналом организации

Задание:

- 1) Раскрыть сущность проектирования системы УЧР
- 2) Привести примеры кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы УЧР
- 3) Рассмотреть перечень функций работников HR организации

Ход занятия:

- а) Проведение обсуждения теоретических вопросов проектирования системы УЧР. Выделить принципы построения системы УЧР.

б) В подгруппах составить перечень задач и обязанностей специалистов HR. Обсудить результаты и составить «рабочий» перечень задач службы HR.

Вопросы для анализа:

1. В чем принципиальное отличие концепции УЧР от концепции управления персоналом? На что следует обратить пристальное внимание?
2. Какие новые задачи предстоит решать менеджерам при работе в условиях реализации концепции УЧР?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 3. Набор и отбор персонала.

Задание:

- 1) Ознакомиться с технологией привлечения персонала.
- 2) Рассмотреть модели работы с объявлениями о наборе персонала в СМИ.
- 3) Практика составления удачного объявления о наборе персонала.

Ход занятия:

- а) Обсуждение различных подходов в зависимости от вида СМИ: газеты, ТВ, радио, корпоративные СМИ.
- б) Анализ газетных материалов.
- в) Разбор практических ситуаций отбора: пилот, прораб, работник почты, работник зоопарка

Вопросы для анализа:

1. Какие материалы «плохие», менее привлекательные для кандидатов в персонал. Что отличает их от других материалов? Как можно улучшить привлекательность данных публикаций?

2. Разработка в подгруппах объявление о найме работников различного профиля: рабочего, инженера, программиста, руководителя среднего звена.

3. Анализ результатов решения практических задач.

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 4. Развитие персонала организации

Задание:

1. Освоить основные понятия и концепции обучения и развития персонала.
2. Рассмотреть понятия: обучение, компетенция, развитие, система подготовки, деловая карьера.
3. Рассмотреть методологические основы развития персонала.
4. Подобрать примеры и рассмотреть программы развития персонала в деловой сфере.

Ход занятия:

- а) Обсуждение теоретических вопросов.
- б) Анализ примеров, подготовленных студентами.
- в) Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера
- г) Что такое управление деловой карьерой

Вопросы для анализа:

1. В чем методологическое отличие процессов обучения от развития персонала?
2. Рассмотреть структуру системы обучения и развития персонала. Групповые и индивидуальные методы обучения и развития, их преимущества и недостатки.
3. Сформулировать примерный перечень компетенций важных в профессиональной деятельности менеджера?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 5. Адаптация персонала

Задание:

- 1) 1).Рассмотреть цели адаптации, особенности форм и стадий освоения новой среды.
- 2) Выделить основные задачи руководителей и специалистов, сопровождающих процессы адаптации.
- 3) Подобрать примеры эффективной и неэффективной адаптации.

Ход занятия:

- а) Обсуждение теоретических вопросов.
- б) Анализ примеров успешности прохождения адаптации.
- в) Игра-упражнение, построенная на разработанных примерах.

Вопросы для анализа:

1. Как влияет участие руководителей и коллег на успешность освоения новых навыков?
2. Как должен выглядеть удачный вариант адаптации новичков на производстве?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие №6 Вознаграждение персонала

Задание:

1. Сущность вознаграждения. Цели и принципы построения системы вознаграждения в организации.
2. Методы соблюдения принципа справедливости при назначении оплаты труда.
3. Подобрать примеры влияния системы оплаты на работоспособность персонала.

Ход занятия:

- а) Просмотр учебного фильма.
- б) Разбор ситуаций, приведенных в фильме

Вопросы для анализа:

1. Описать ситуации из фильма и перечислить проблемы героев.
2. Как справляются герои фильма с проблемной ситуацией и как это отражается на их поведении?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие №7 . Мотивация персонала. Стимулирование труда работников

Задание:

- 1). Рассмотреть различные подходы к построению системы построения системы мотивации.
- 2). Описать структуру мотивации и влияние ее компонентов на поведение человека.
- 3). Проанализировать различия в действенности мотивации и методов стимулирования.
- 4). Рассмотреть функции стимулирования: экономическую, социальную, социально-психологическую, нравственную и воспитательную.

Ход занятий:

А) Работая в подгруппах, составить список поведенческих признаков доминирования той или иной потребности.

Б) Рассмотреть и проанализировать влияние выявленных различий на деловое поведение работника.

Вопросы для анализа:

1. В каких случаях стимулирование труда действеннее?
2. На чем основываются принципы мотивации персонала?
3. В чем суть иерархичности мотивации в концепции А.Маслоу?
4. В чем проявляется системный характер системы мотивации?

Практическое занятие № 8. Оценка персонала. Аттестация.

Задание:

- 1). Рассмотреть цели оценки персонала и их роль у правлении организацией.
- 2) Проанализировать Назначение аттестации, процедура и результаты.
- 3). Оценить возможности использования результатов аттестации в повышении эффективности управленческого воздействия на персонал.

Ход занятий:

а) Составить примерный перечень вопросов для аттестационного листа.

б) Разыграть ситуацию аттестации по разработанной студентами схеме.

в) Проанализировать результаты. Собрать отзывы от участников учебной аттестации.

Вопросы для анализа:

1. насколько действенна оценка, полученная от коллег?
2. Какие чувства вызвала оценка: раздражение, недоумение, удивление, активацию?

3. Как можно использовать технологию аттестации в производственном процессе?

Практическое занятие № 9. Социальные отношения в организации.

Задание:

1. Раскрыть основные цели социального развития организации, формирования рабочих коллективов. Охарактеризовать типы поведения человека в организации.
2. Описать особенности задач и функций руководителей первичных коллективов по поддержанию атмосферы высокой работоспособности.
3. Осветить основные причины происхождения конфликтных ситуаций в организации.

Ход занятия:

- а) Рассмотреть структуру социально-психологического климата (СПК).
- б) Разбор примеров влияния внутренних и внешних факторов на состояние СПК.
- в) Обсуждение требований к формированию и поддержанию внутреннего имиджа организации.
- г) Разбор эффективных приемов и типичных ошибок при работе с проблемными ситуациями в коллективе: разногласия, саботаж, конфликт между группами и отдельными работниками, угроза забастовки.
- д) Составить «портрет организации» глазами ее сотрудников. Работа в подгруппах (ватман, фломастеры, скоч).

Вопросы для анализа:

- 1) Какие факторы влияют на формирование внутреннего имиджа?

2) Как внутренний имидж влияет на работоспособность работников и отношения в коллективе.

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 10. Лидерство и руководство

Задание:

1. Определить соотношение понятий «лидерство» и «руководство».
2. Рассмотреть различные подходы к определению стиля руководства (К.Левин, Блейк-Моутон).
3. Рассмотреть типологию Херси-Бланшара

Ход занятия:

- а) Привести примеры действия различных подходов к описанию тия лидерства-руководства.
- б) Разыграть практические задания на применение различных стилей управления группой.

Вопросы для анализа:

1. Выделить сходства и принципиальные различия действия различных подходов.
2. Определить применение того или иного стиля управления на применяемость в конкретной ситуации управления.

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие №11. Подготовка резерва управленческих кадров

Задание:

- 1) .Рассмотреть принципы формирования и подготовки действенного резерва управленческих кадров.

- 2) Составить список основных управленческих компетенций.
- 3) Заполнить тест: «Какой ты менеджер» .

Ход занятия:

- а). Обсуждение теоретических вопросов.
- б) Анализ результатов теста.
- в) Рассмотрение примеры программ подготовки резерва.
- г) Рассмотреть вариант

Вопросы для анализа:

1. Какие компетенции важны для успешного освоения управленческой деятельности?
2. В чем эффективность метода отбора резерва по методике «Ассисмент-центра»?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 12. Деловое общение менеджера.

Задание:

- 1) Сформулировать особенности и закономерности делового общения менеджера.
- 2) Определить типичные ситуации делового общения менеджера. Привести примеры.

Ход занятия:

- а) Упражнение на применение технологий активного слушания.
- б) Проиграть практические ситуации: уговаривание, отказ, разрешение конфликтной ситуации.

Вопросы для анализа:

1. В чем специфика делового общения менеджера?
2. Что влияет на деловое общение менеджера?
3. Способы повышения убедительности в процессе делового общения.

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 13. Управление человеческими ресурсами при сокращении персонала

Задание:

1. Определить типичные ситуации, вызывающие необходимость увольнения работников. Виды увольнения.
2. Сформулировать причины и основания для сокращения численности.
3. Разобрать случаи негативных последствий увольнения работников.
4. Подобрать примеры корректного способа увольнения (высвобождения) персонала.

Ход занятия:

- а) Обсуждение примеров-ситуаций, подобранных студентами.
- б) Игра-упражнение «Вы уволены!»:
 - Создание ситуации (прекращение выпуска продукта, запуск нового оборудования, появление нового владельца и пр.)
 - Подготовить логическую основу для собеседования с работодателем.
 - Организация работы подгрупп над заданными ситуациями.
- в) Анализ результатов игры.

Вопросы для анализа:

1. Влияет ли способ увольнения работников на рабочую ситуацию в организации?

2. Как подобрать недирективные способы сокращения численного состава работников?

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

Практическое занятие № 14. Правовое регулирование трудовых отношений

Задание:

- 1) Рассмотреть принципы правовых основ трудовых отношений.
- 2) Рассмотреть основные положения Трудового кодекса РФ:
- 3) Правовые акты - для эффективного управления: организация труда, охрана труда, оплата труда

Ход занятия:

- а) Обсуждение теоретических вопросов.
- б) Анализ структуры правового поведения

Вопросы для анализа:

1. Каковы причины и последствия нарушений трудового права?.
2. Каким образом можно защитить свои трудовые права.
3. Как построить нормальные трудовые отношения с работодателем к удовлетворению обеих сторон?

Практическое занятие № 15. Эффективность деятельности по управлению персоналом

Задание:

1. Рассмотреть классификацию затрат на персонал
2. Эффективность инвестиций в человеческий капитал: экономическая, организационная, социальная эффективность,

Ход занятия:

1. Рассмотрение методы оценки эффективности УЧР.
2. Обсуждение примеров.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими методами можно оценить результаты труда
2. Что представляет собой оценка организационной эффективности управления персоналом
3. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации
4. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)

В работе используется модель (см. папку *Kotov/HRM/Таблица*)

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004.
2. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебн. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебн. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
5. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией. - М.: Бератор-Пресс, 2003.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебн. 5-е изд., доп. М.: Норма, 2005.
7. Глазов М.М., Фирова И.П., Литвиненко А.Н. Персонал-менеджмент предприятия: анализ и диагностика: Учебное пособие, 2-е изд., перераб. И доп.. СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2005.
8. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал менеджмента. Учебник / под

ред.Глазова м.М.. СПб: ООО «Андреевский издательский дом», 2007

9. *Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение: Учебно-методическое пособие / А. И. Кочеткова. - М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 2001.
10. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие / О.Ю.Минченкова, Н.В.Федорова. – М.: КНОРУС, 2006.
11. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003.
12. Управление персоналом организации. Практикум: Учебн.пособие /Под ред. д.э.н.,проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2006.
13. Управление персоналом организации. Учебник /Под ред. д.э.н.,проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2006.

4. Этапы управления ЧР

Отметим этапы управления ЧР.

1. Планирование ЧР – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.
2. Набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и дополнительных льгот в целях привлечения, найма, мотивации и удержания необходимых работников.
5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация – введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признание.
6. Обучение – разработка и осуществление программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности – разработка методов оценки деятельности и доведение их до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.
9. Подготовка руководящих кадров, управление карьерой – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководителей.