



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
в форме деловых игр
по дисциплине

«Управление персоналом»

Авторы

Дуброва Л. И.,
Федосеева Л.В.

Ростов-на-Дону, 2022

Аннотация

Методические указания включают практические задания в форме деловых игр, ситуаций, лабораторных работ и индивидуальных заданий, тесты для проверки приобретенных знаний для студентов очной формы обучения по дисциплине "Управление персоналом."

Авторы



Доцент кафедры «Экономика и менеджмент»
Дуброва Л.И.



Старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент»
Федосеева Л.В.



Оглавление

Введение	4
Тема 1. Деловая игра "Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессий"	6
Тема 2. Ситуация "Составление объявления о текущей вакансии"	10
Тема 3. Деловая игра "Подбор и отбор персонала"	11
Тема 4. Методические указания по проведению деловой игры «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»	22
Тема 5. Методические указания по проведению деловой игры «Процесс управления персоналом»	24
Тема 6. Методические указания по проведению практического занятия по теме «Обучение персонала»	26
Тема 7. Методические указания для выполнения лабораторной работы «Составление личного жизненного плана».	29
Л и т е р а т у р а	39

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Основная особенность персонала заключается в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным. Современный менеджмент органически включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность управления персоналом подчеркивает тот факт, что рост производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса. А для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами, руководителю необходимо знать современные технологии управления персоналом.

Управление персоналом в условиях кризиса требует признания увеличения капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей.

Задача современных руководителей в условиях кризиса — формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на

Управление персоналом

системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления персоналом организации.

Задачи практических занятий в форме деловых игр:

- сформировать у студентов знание основ разработки организационного механизма управления персоналом: целей, функций, организационной структуры, основных процедур управления, формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом, планирование потребностей в персонале, организации проведения деловой оценки кадров, планирование деловой карьеры, организации системы подготовки кадров, мотивации кадровой деятельности;

- сформировать у студентов понимание вопросов координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельного работника;

- научить студентов проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;

- подготовить к практической деятельности по управлению персоналом, эффективной и целенаправленной работе с кадрами. Приобретенные знания и практические навыки обеспечат умение самостоятельно организовывать и совершенствовать систему управления персоналом в организации.

ТЕМА 1. ДЕЛОВАЯ ИГРА "АНАЛИЗ СОСТАВА ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ, НЕ ЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ КОНКРЕТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ И ПРОФЕССИЙ"

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно "сведет на нет" его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других — оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на

работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком

Управление персоналом

- времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
 9. Низкие оценки во время учебы.
 10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
 11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
 12. Недостаток такта.
 13. Недостаточная зрелость.
 14. Недостаточная вежливость.
 15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
 16. Недостаточная способность ориентировать в обществе.
 17. Выраженное нежелание учиться.
 18. Недостаточная живость.
 19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
 20. Вялое, "рыбье" рукопожатие.
 21. Нерешительность.
 22. Пассивный отдых.
 23. Неудачная семейная жизнь.
 24. Трения с родителями.
 25. Неряшливость.
 26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
 27. Желание получить работу на короткое время.
 28. Недостаток чувства юмора.
 29. Мало знаний по специальности.
 30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
 31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
 32. подчеркивание "престижных" знакомств.
 33. Нежелание работать там, где потребуется.
 34. Цинизм.
 35. Низкий моральный уровень.
 36. Лень.
 37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
 38. Узость интересов.
 39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
 40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
 41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.

Управление персоналом

42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- г) библиотекарь;
- д) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.
2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) "абсолютно неприемлемые качества", б) "качества нежелательные", в) "качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы".

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проанализировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце — качества наличием которых у кандидата можно пренебречь;

- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные,

Управление персоналом

интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами.

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

ТЕМА 2. СИТУАЦИЯ "СОСТАВЛЕНИЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ"

Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Приведем пример составления текста объявления.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Ассистент специалиста по подбору персонала.

Организация. Агентство по подбору персонала "КАДРЫ". Небольшое российское агентство по подбору персонала.

Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет;

проведение предварительных собеседований с кандидатами;

тестирование кандидатов (английский язык, машинопись);

составление резюме;

работа с базой данных кандидатов.

ТЕМА 3. ДЕЛОВАЯ ИГРА "ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА"

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчёт показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались, требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли "фильтра", отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стал поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработал и стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк "Оценочный лист собеседования", на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых про-

изводится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны — претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т. е. составить "идеальную" модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного Листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника "Управление персоналом организации" (2-е изд., М., 2001).

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путём, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 6.1).

4. Объявление дня публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда — об окла-

Управление персоналом

де, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностраннй язык, компьютер и т.п.).

Таблица 1

Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противо- показания
Перечень требований к работнику			
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид) 2. Достижения (образование, квалификация, опыт). 3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли). 4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные). 5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере). 6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность). 7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

5. Резюме - одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным со вкусом оформлено (см. ситуацию "Составление резюме").

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рис. 6.1.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная кар-

Управление персоналом

точка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же, как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 6.2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис 6.3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 6.2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке — формальной или неформальной — будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудников у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования — выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
- 3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

- 1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
- 3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли,

Управление персоналом

что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 6.3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности — с другой.

Управление персоналом

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?
 обычная средняя школа
 специальная школа
 Укажите специализацию
 ПТУ / Техникум
2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый в данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский	свободно	хорошо	удовлетворительно
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетворительно
Французский	свободно	хорошо	удовлетворительно

5. Есть ли у Вас Водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название Организации	Направление Деятельности Организации	Должность	Зарплата	Год поступления Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта	Карьера Другое _____
3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:	
Финансы	Продажи
Маркетинг	Кадры
Консалтинг	Производство
Научные исследования	Реклама
Ещё не определился / Не имеет значения	
4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?	
Российская фирма с небольшим штатом	
Крупное российское предприятие с большим штатом	
Совместное предприятие с небольшим штатом	
Совместное предприятие с большим штатом	
Иностранная фирма с большим штатом	
Не имеет значения	
5. Ожидаемая величина заработной платы	
6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации	
Хорошая зарплата	
Имидж	
Рекомендации друзей	
Высокое качество продукции / услуг	
Привлекательная область деятельности	
Другое _____	
7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:	
Самостоятельно	
При помощи родственников	
Через службы занятости	
При помощи друзей	
Через объявление	
На Дне карьеры	
Другое _____	
8. Подпись, дата	

Рис. 1 Анкета кандидата на вакантную должность.

Управление персоналом

Организация	Должность
Фамилия	
Имя	
Отчество	
Год рождения	
Пол	Национальность
Гражданство	
Адрес	
Место работы	
Должность	
Специализация	
Образование	Учебное заведение
Специальность по образованию	
Иностранный язык - степень владения	
Телефоны: служ. дом.	
Дополнительные сведения	
Ф.И.О.	Дата
Подпись	

Рис. 2 Образец карточки, используемой при телефонном отборе.

Кому _____
 Адрес _____
 Приглашение на собеседование
 по вопросу найма кандидата
 на вакантную должность

Уважаемый _____
 (имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!
 Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности. Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа. Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата _____
 тел. _____

Искренне Ваш _____
 Ф.И.О., должность

Рис. 3 Пример приглашения.

Таблица 6.3

Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Описание хода деловой игры

1. деловая игра рассчитана на 4 академических часа.
2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить соответствующие темы из учебника «Управление персоналом организации», объясняет цели и задачи деловой игры.
3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая — представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа "Претенденты" и группа «Специалисты»).
4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.
5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:
 - п. 1 — совместно обе группы;
 - специалисты — п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;
 - претенденты — п. 4, 5, 6, 12.
6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.
7. По п. 12 — проведение собеседования — отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации и формируется группа из числа специалистов в количестве 3—4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.
8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

ТЕМА 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Исходные данные. Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности, организационную структуру управления, а также проводят описание по следующим характеристикам:

- форма собственности;
 - наименование продукции или услуг;
 - сложность выпускаемой продукции или услуг;
 - уровень технической оснащенности производства и управления;
 - стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
 - наличие филиалов;
 - финансовое состояние;
 - размер организации по численности персонала;
 - наличие разных категорий персонала;
 - профессионально-квалификационный уровень персонала
- и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи: на основании *миссии (цели)* и с учетом характеристик организации формулируются цели управления персоналом путем построения "*дерева*" *целей* по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе составленного многоуровневого «дерева» целей необходимо определить функции по управлению персоналом, выделив среди них уже выполняемые и новые, появление которых связано с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепить за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложить создание новых подразделений.

Методические указания. Формирование целей, функций, оргструктуры — важнейшие задачи построения системы управле-

Управление персоналом

ния персоналом организации. В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой штатной службы организации начинается с определения миссии и стратегической цели деятельности этой организации и вытекающих из них прикладных задач.

Целеполагание — один из методов формирования системы управления организации. Причем чем более конкретно и детально будут сформулированы эти цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями.

Любая организация — многоцелевая социально-экономическая система. Социальные цели являются основой формирования целевой направленности системы управления персоналом. При этом основным методическим подходом является структуризация целей, то есть построение системы целей с помощью «дерева» целей. Чем больше уровней представлено в «дереве», тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей. Задача разработчиков «дерева» целей заключается такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

На первом этапе деловой игры участники должны определить является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть необходимость закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создания новых звеньев или привлечения дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости.

ТЕМА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Цель занятия — научиться выстраивать схему процесса управления персоналом.

Исходные данные и постановка задачи. Студентам (разбитым на подгруппы) предлагается из набора, включающего 50 понятий (см. табл. 1), составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант. При завершении занятия происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.

Таблица 1

Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для
построения процесса управления персоналом

анализ	обучение	прогул
благополучие	отбор	планирование
безработица	охрана труда	профсоюз
дисциплина	окружающая среда	режим работы
должность	организация труда	ресурс
занятость	оплата	структура
имидж	оценка	стратегия
карьера	персонал	собеседование
качество	переговоры	социальные вопросы
квалификация	перемещение	текучесть
контракт	подготовка	цели
конфликт	политика	увольнение
компетенция	потенциал	управление
культура организации	потребность	условия труда
мотивация	прием	финансирование
набор	прогнозирование	эффективность
наем		

Управление персоналом

Методические указания. На первом этапе все студенты группы делятся на ряд подгрупп (численностью по 4-5 человек).

На втором этапе подгруппы подготавливают свой вариант схемы процесса управления персоналом. Студенты графически изображают процесс управления персоналом. Это может быть: решение по типу схемы управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерева, ствол которого составляют основные понятия и т.д.

На третьем этапе происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой группы выступает ее представитель с обоснованием точки зрения подгруппы о процессе управления персоналом и предлагает свой вариант.

На четвертом этапе подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

ТЕМА 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ ПО ТЕМЕ «ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА».

Задача №1.

Исходные данные.

Основные показатели организации за _____ год.

1. Объем реализации (руб.)	(О)	5700000
2. Численность ПНП (чел.)	(Р)	399
в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(Роб)	21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.) в том числе издержки на обучение: прямые	(З)	1050000
	(Зоб1)	9200
косвенные	(Зоб2)	1200
4. Отработанные часы, всего	(В)	541241
5. Отработанные производительные часы	(Впр)	418795
6. Часы профессионального обучения	(Воб)	540

Постановка задачи. Определить основные показатели статистики профессионального обучения в организации: число обученных сотрудников, бюджет времени и издержки на профессиональное обучение.

Методические указания. Основными показателями, характеризующими систему профессионального обучения в организации, являются следующие:

1. доля сотрудников в организации, прошедших профессиональное обучение в течение года (Др):

$$Др = Роб/Р*100$$

2. доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации (Дв):

$$Дв = Воб/В *100$$

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного (Вср):

$$Вср = Воб / Роб$$

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение (Зоб):

Управление персоналом

$$Зоб = Зоб_1 + Зоб_2 + \text{Прпот},$$

где $Зоб_1$ — прямые издержки на обучение: затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсации инструкторам, оплата посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;

$Зоб_2$ — косвенные издержки на обучение: транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников.

Прпот — потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

$$\text{Прпот} = \text{Воб} * \text{Зпр},$$

где $Зпр$ — издержки на рабочую силу на один производительный час:

$$\text{Зпр} = 3 / \text{Впр}$$

5. Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (Дз):

$$\text{Дз} = \text{Зоб} / \text{О} * 100$$

6. Величина издержек по обучению на одного обученного работника организации (Зраб)

$$\text{Зраб} = \text{Зоб} / \text{Роб}.$$

7. Издержки на один час профессионального обучения (Зчас):

$$\text{Зчас} = \text{Зоб} / \text{Воб}.$$

Задача № 2.

Исходные данные. В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала, стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 руб. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб., эффект обучения предположительно составит % этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Постановка задачи. Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда, используя методику, разработанную в американской компании «Хониуэлл».

Методические указания. Согласно методике американской компании "Хониуэлл" эффект воздействия программы

Управление персоналом

на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

$$E = P * N * V * K - N * Z$$

где P — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

ТЕМА 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА».

Исходные данные и постановка задачи. Менеджер по персоналу находится на середине своей карьеры. В организации, где он работает, намечились организационные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры.

Методические указания.



Рис. 1. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя.

Личный жизненный план.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по работе?
- Какую работу я хочу выполнять через — лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убе-

Управление персоналом

даться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет, каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и др.)?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

• Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы, другое мнение?

• Навязываю ли другим свои мысли и мнения?

• Умею ли я слушать?

• Умею ли я ценить людей, с которыми я общаюсь? Как это проявляется на практике?

• Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми я общаюсь?

• Как я забочусь о дружеских отношениях?

• Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психическое состояние.

• Каково мое психическое состояние?

• На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

• Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

• Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

• Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

• Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

• Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

• Имеются ли у меня условия для создания семьи?

• Следует ли завести еще одного ребенка?

• Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Управление персоналом

- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1)

2)

3)

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20__г., самое позднее до _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

-

-

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры?

Что я могу сделать в этом плане?

-

-

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

-

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

-

-

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социальных связей, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Практические задания

Задание 1. Разработать рекламный листок на замещение вакантной должности.

Основываясь на практическом опыте проанализировать конкретное структурное подразделение, характер закрепленных за ним функций и выполняемых работ. Затем выбрать одну из работ (функций) и решить проблему подбора соответствующих ей специалистов.

Выбрать СМИ и место размещения рекламы. Реклама должна быть нацелена на соответствующую целевую группу кандидатов; содержать четкую информацию об оплате труда; указывать компанию объявившую конкурс.

Задание 2. Оценка организационных проектов

Руководству предприятия представлено на рассмотрение два проекта организации производства газонокосилки. Характеристика проектов дана в табл.

1. Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности. Построить график безубыточности.

Таблица 1 - Характеристика организационных проектов

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена, ДЕ	10000	10000
Постоянные затраты, ДЕ:		
затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
Затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ:		
сырье, основные материалы	2000	2500
прочие материалы	1000	800
заработная плата рабочих	3700	3000
энергия на технологические нужды	500	400

Задание 3. Оценка стратегических зон хозяйствования (СЗХ) организации

На предприятии выделены шесть потенциальных СЗХ (относительная доля рынка). Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Экономическая характеристика СЗХ

СЗХ Показатели	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, (РР) %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке (ОДР)	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Управление персоналом

1) Необходимо построить матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) и оценить позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются темпы РР отрасли и ОДР. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться средний РР в отрасли в размере 10% и ОДР в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат — сегментом в этих кругах.

2) На основе анализа матрицы БКГ выбрать перспективные СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СЗХ могут включать:

- изменение объемов реализации — цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

Задание 4. На общем совете акционеров принято решение о повышении прибыли предприятия в течении года на 5-7%.

С помощью модели «дерева целей» определить состав целей и задач менеджмента для решения поставленной проблемы.

Задание 5. В связи с расширением бизнеса производственному предприятию требуется менеджер по персоналу. Необходимо разработать анкету для кандидатов на вакантную должность менеджера по работе с персоналом.

Тема: «Разрешение конфликтных ситуаций»

Цель: научиться определять способы реагирования на конфликтные ситуации.
(МЕТОДИКА К.ТОМАСА)

Позволяет выделить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

По каждому из пяти колонок опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) под-

считывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

Инструкция

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

1. ВОПРОСЫ К МЕТОДИКЕ ТОМАСА

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. А) Я обычно стремлюсь добиться своего.

Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение. Б) Я стараюсь не задеть чувства другого.

5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого. Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А) Я пытаюсь избегать неприятностей для себя. Б) Я стараюсь добиться своего.

7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я первым делом стремлюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы.

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом со-

Управление персоналом

хранить свои отношения.

12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

15. А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.

Б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. А) Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. А) Я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.

Б) Я отстаиваю свою позицию.

23. А) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

Управление персоналом

24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25. А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. А) Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность постоять на своем.

28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Управление персоналом

№	Соперничество	Сотрудничество	<u>Компромис</u>	Избегание	Приспособление
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б			а	
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а			б
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б				а
17.	б			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
2. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
3. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
4. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
5. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
6. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
7. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
8. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
9. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.