

УДК 331.1
ББК 65.291.6-21
У 67

Авторы-составители: Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;
А. И. Богуш, ст. преподаватель

Рецензенты: М. Н. Ковалев, канд. экон. наук, доцент Гомельского филиала Международного университета «МИТСО»;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 10 октября 2017 г.

Управление персоналом : практикум для реализации содержания образовательной программы высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Н. В. Анисимова, А. И. Богуш. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2019. – 56 с.
ISBN 978-985-540-497-3

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», а также слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов.

Практикум содержит планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы для рефератов, задания, которые направлены на закрепление знаний и приобретение у студентов практических навыков по применению основных подходов и методов управления персоналом и поведению людей в процессе их совместной деятельности в конкурентных условиях.

УДК 331.1
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-985-540-497-3

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2019

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современная организация является сложным социально-экономическим субъектом, в системе управления которым особое место занимает управление персоналом. Опыт функционирования успешных организаций убедительно свидетельствует о том, что добиться высоких результатов можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления находится человек как основной ресурс и высшая ценность организации.

В последнее время под влиянием научно-технического прогресса и создания новой техники, технологий, методов производственной деятельности, а также процессов автоматизации и компьютеризации производства существенно изменилась роль работника в процессе труда. Организации стали предъявлять качественно новые и более высокие требования к образованию персонала, его профессиональным навыкам, отношению к делу, способности быстро переключаться на новые виды деятельности, творческому подходу к выполняемой работе и т. д.

Это вызывает необходимость высокого уровня квалификации и исполнительской дисциплины руководителей и специалистов в сфере управления персоналом (работников подразделений системы управления персоналом) и внедрения современных технологий управления персоналом, чтобы сотрудник мог наращивать и использовать свой трудовой и творческий потенциал. Помимо общих вопросов кадровой работы, они решают вопросы оценки результативности труда, оценки деятельности подразделений, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Цель учебной дисциплины состоит в формировании у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков о сущности, формах и методах управления персоналом в современной организации, обеспечении кадрового сопровождения развития организации, создании и функционировании эффективной службы управления персоналом.

Задачи учебной дисциплины следующие:

- формирование знаний о современной методологии, концепции, методах и инструментах кадровой работы в современной организации;
- обоснование выбора, изучение направлений разработки и реализации кадровой политики организации, соответствующей ее стратегическим планам и обеспечивающей укрепление конкурентных преимуществ за счет эффективного использования персонала;
- изучение основ построения системы и структуры управления персоналом в организации;

- освоение основных кадровых технологий;
- изучение направлений, методов и показателей кадровой диагностики организации, оценка эффективности функционирования системы управления персоналом в ней; совершенствование системы мер по укреплению трудовой и исполнительской дисциплины, предотвращению и пресечению коррупции и других негативных проявлений;
- формирование у студентов навыков активного поведения на рынке труда в условиях знания его конъюнктуры.

В результате изучения дисциплины студенты должны изучить:

- сущность и актуальность управления персоналом;
- современные тенденции в управлении персоналом;
- концептуальные основы управления персоналом.

Выполнение заданий и исследование вопросов, предложенных студентам для рассмотрения, должны научить их следующему:

- применять различные методы планирования персонала;
- планировать деловую карьеру;
- анализировать и проектировать модели мотивации с учетом особенностей трудового коллектива.

Результатом изучения тем, предложенных в практикуме, должны стать следующие навыки:

- разработки и обоснования выбора стратегии управления персоналом;
- рационального распределения задач и функций управления по его звеньям;
- оценки персонала;
- практического применения методов социальных исследований в коллективе и использования социальной информации для принятия управленческих решений.

Знания, усвоенные студентами, могут оказаться полезными в будущей практической деятельности молодых специалистов.

Обучение студентов управлению персоналом осуществляется с помощью лекций, практических и семинарских занятий, решения конкретных ситуаций, проведения деловых игр. Формы контроля – промежуточные контрольные работы, опросы, тесты, рейтинговая оценка, зачет и экзамен.

Основной программный материал излагается на лекциях и закрепляется на практических и семинарских занятиях. Часть материала предлагается для самостоятельного изучения. Текущий контроль осуществляется путем опроса на практических и семинарских занятиях, проведения самостоятельных и выполнения индивидуальных заданий. В течение каждого семестра предусматривается по две двух-часовые контрольные работы. Итоговый контроль осуществляется в виде зачетов и семестровых экзаменов.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ ДЛЯ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Сущность и цели управления персоналом

План

1. Управление персоналом как специальная функция менеджмента организации.
2. Сущность управления персоналом на современном этапе.
3. Базовые категории менеджмента персонала.
4. Цели управления персоналом.
5. Перспективы управления человеческими ресурсами.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под управлением персоналом?
2. В чем заключаются особенности управления персоналом как специальной функции менеджмента?
3. С какими другими функциями связано управление персоналом?
4. Какие проблемы управления персоналом актуализировались в современных условиях?
5. Какое определение можно дать понятию «персонал организации»? В чем отличие данной категории от понятий «кадры», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал»?
6. Какое определение можно дать понятиям «объект управления» и «субъект управления» в управлении персоналом?
7. Как можно охарактеризовать понятия «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами», «менеджмент персонала»?
8. Каковы цели управления персоналом?
9. Какова взаимосвязь развития управления персоналом с развитием общей теории управления?
10. Каковы масштабы задач решаемых менеджером по персоналу на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях?

Темы для рефератов

1. Глобализация и человеческий фактор.
2. Развитие новых подходов к управлению персоналом в современных организациях.
3. Влияние экономических, политических, социальных и технологических факторов на развитие управления персоналом.
4. Стратегический и операционный подходы в управлении персоналом.

Задание

На основе данных таблицы 1 проанализируйте японский и американский подходы к управлению персоналом. Определите, в чем их специфика и отличия.

Используя указанные в таблице 1 критерии и подходы, опишите специфику подхода к управлению персоналом в Республике Беларусь.

Таблица 1 – **Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации**

Критерии и направления работы с персоналом	Характеристика японских компаний	Характеристика американских компаний
Ответственность	Групповая	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Узкий
Конкуренция между работниками	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Широкие (пожизненный найм)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх. Групповое и консенсусное	Сверху вниз. Индивидуальное
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Дружеские	Формальные
Методы найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов
Механизм контроля	Неформальный	Ясный и формальный

Тема 2. Социально-трудовые отношения и рынок труда

План

1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике: субъекты, уровни, предметы, структура, принципы и типы.

2. Объекты социально-трудовых отношений: трудовые ресурсы, их структура и динамика.

3. Рынок труда: участники, функции, элементы. Характеристика рынка труда в Республике Беларусь, занятость и безработица.

4. Внутренний рынок труда организации: сущность, особенности, задачи, причины, формирования, признаки. Субъекты и объекты внутреннего рынка труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под социально-трудовыми отношениями? В чем заключаются их особенности в рыночной экономике?

2. Каковы субъекты и предметы социально-трудовых отношений в рыночной экономике? Охарактеризуйте их.

3. Каковы уровни социально-трудовых отношений в рыночной экономике?

4. В чем заключается особенность структуры социально-трудовых отношений в рыночной экономике?

5. Каковы основные элементы рынка труда? Охарактеризуйте их.

6. В чем особенность рынка труда в Республике Беларусь на современном этапе?

7. Что понимают под занятостью населения?

8. Что понимают под безработицей?

9. Что понимают под внутренним рынком труда? Дайте характеристику его основных элементов.

10. Каковы субъекты и объекты внутреннего рынка труда?

Темы для рефератов

1. Теории гибкости рынка и его сегментации.

2. Теории внутренних рынков труда.

3. Развитие внутренних рынков труда в зарубежных компаниях.

4. Особенности рынка труда в Республике Беларусь на современном этапе.

5. Влияние экономических, политических, социальных и технологических факторов на развитие рынка труда.

Задание

Изучите особенности вторичного рынка труда и обобщите в таблице 2. Сделайте соответствующие выводы.

Таблица 2– **Основные особенности первичного и вторичного рынков труда**

Первичный рынок труда	Вторичный рынок труда
Стабильная занятость и надежность положения работника	
Высокий уровень заработной платы (зависит, прежде всего, от должности, стажа, квалификации, меры ответственности)	
Хорошие условия труда	
Творческий характер труда; нередко участие в управлении производством	
Наличие хороших шансов на продвижение	
Использование прогрессивных технологий, требующих высокой квалификации работников	
Соблюдение справедливости, трудовых правил	
Премии, доплаты, участие в прибылях	
Гарантия занятости на перспективу	
Удобные дни и часы работы	
Льготы и пособия (жилье, услуги, страхование и т. п.)	
Обучение и переквалификация за счет предприятия (в том числе и в рабочее время)	
Членство в профсоюзах, клубах и т. п.; часто высокий статус	

Тема 3. Концепция управления персоналом

План

1. Понятие концепции управления персоналом. Управление персоналом в различных школах менеджмента.

2. Виды концепций управления персоналом (концепция использования трудовых ресурсов, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, управления человеком), их характеристики и особенности.

3. Современные тенденции развития управления персоналом.
4. Особенности зарубежных подходов к управлению персоналом, их достоинства, возможности использования в отечественной практике.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под концепцией управления персоналом? В чем заключаются ее особенности?
2. Что означает управление персоналом в контексте научной дисциплины?
3. Каковы виды концепций управления персоналом? В чем их сходство и основное различие?
4. В чем особенность концепции использования трудовых ресурсов?
5. Каковы особенности концепции управления человеческими ресурсами?
6. В чем состоит отличительная особенность концепции управления человеком?
7. Каковы этапы развития управления персоналом?
8. Каковы современные тенденции развития управления персоналом?
9. Каковы цели совершенствования концепции управления персоналом?
10. Каковы особенности зарубежных подходов к управлению персоналом? В чем их основные отличия?

Темы для рефератов

1. Концепция управления персоналом организаций в современных условиях (на примере отрасли).
2. Экономическая и социальная эффективность в управлении персоналом.
3. Новые технологии и политика управления персоналом.
4. Управление человеческими ресурсами и стратегия развития бизнеса.
5. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Задание

Проанализируйте современные задачи управления персоналом и перспективы управления человеческими ресурсами (таблица 3).
Определите, в чем их основное отличие. Сделайте выводы.

Таблица 3 – Перспективы управления человеческими ресурсами

Традиционные задачи	Перспективные задачи управления человеческими ресурсами
Наем сотрудников в соответствии с требованиями должности	Реализация кадровой стратегии организации
Оценка содержания труда	Подбор сотрудников в соответствии со стратегией и культурой организации
Аттестация	Оценка результатов труда. Реализация участия и партнерства
Распределение премий	Содействие организационным изменениям
Повышение квалификации	Реализация системы мотивации в соответствии со стратегией организации
Формирование кадрового резерва	Полное использование трудового потенциала

Раздел II. СИСТЕМА И СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4. Система управления персоналом

План

1. Сущность системы управления персоналом в общей системе управления организацией.
2. Цели и задачи системы управления персоналом.
3. Методология управления персоналом: закономерности, принципы и методы управления персоналом.
4. Система методов управления персоналом.
5. Информационное обеспечение системы управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность системы управления персоналом в общей системе управления организацией?
2. Каковы цели и задачи системы управления персоналом?
3. Какова взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом?
4. Каковы цели совершенствования системы управления персоналом?
5. Какие существуют законы управления персоналом?
6. Какие закономерности управления персоналом можно назвать?

7. Какую характеристику можно дать принципам управления персоналом? Перечислите эти принципы.

8. Какова взаимосвязь управления персоналом и производственных задач?

9. Каковы методы управления персоналом?

10. Какие функциональные подсистемы управления персоналом можно выделить? Какова их взаимосвязь?

Темы для рефератов

1. Концепция управления персоналом организации в современных условиях (на примере отрасли).

2. Взаимосвязь функций управления персоналом.

3. Экономическая и социальная эффективность в управлении персоналом.

4. Новые технологии и политика управления персоналом.

5. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Задания

Задание 4.1. На примере организации изобразите систему управления персоналом и опишите функциональные обязанности выделенных подсистем.

Задание 4.2. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что ему указали.

Определите, как следует поступать с подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры воздействия;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык и настроить отношения на деловой лад;

в) обратиться к коллективу для того, чтобы сослуживцы обратили внимание на неправильное поведение коллеги и применили меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Обоснуйте свой выбор.

Тема 5. Служба управления персоналом

План

1. Цели и функции службы управления персоналом. Состав и содержание функций управления персоналом, их характеристика. Место службы управления персоналом в организационной структуре управления.

2. Кадровое обеспечение службы управления персоналом (количественный и качественный аспекты).

3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение деятельности службы управления персоналом в организациях Республики Беларусь. Основные нормативные акты и документы, регламентирующие кадровую работу.

4. Информационное обеспечение деятельности службы управления персоналом. Техническое обеспечение службы управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и функции службы управления персоналом?

2. В чем заключается основное содержание функций управления персоналом?

3. Каково организационное построение службы управления персоналом?

4. Какова взаимосвязь звеньев службы управления персоналом? Каким образом они взаимодействуют с другими подразделениями организации?

5. Что понимают под кадровым обеспечением службы управления персоналом?

6. В чем особенности правового и нормативно-методического обеспечения деятельности службы управления персоналом в организациях Республики Беларусь?

7. Каковы основные нормативные акты и документы, регламентирующие кадровую работу?

8. Что создает основу информационного обеспечения деятельности службы управления персоналом?

9. В чем заключаются особенности технического обеспечения службы управления персоналом?

10. Каковы направления совершенствования правового, информационного и технического обеспечения деятельности службы управления персоналом?

Темы для рефератов

1. Регулирование отношений в трудовой сфере.
2. Национальные законодательные нормы в сфере труда.
3. Порядок заключения и расторжения трудового договора.
4. Новые технологии фирм и научно-техническая политика.
5. Основные направления воздействия научно-технического прогресса и современных информационных технологий на организацию рабочих мест.
6. Факторы и условия формирования персонального потенциала работника.
7. Основные направления воздействия научно-технического прогресса и информационных технологий на персонал организации.

Задание

Анализ показывает, что применительно к отечественной практике типичными ошибками в кадровой политике предприятия можно считать следующие:

- отсутствие процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием;
- отсутствие планирования карьеры, лишаящее работника перспектив;
- отсутствие коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;
- отсутствие продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Определите, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами в настоящее время.

Укажите, какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если бы были назначены на должность менеджера по кадрам.

РАЗДЕЛ III. ТЕХНОЛОГИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Тема 6. Персонал организации как объект управления

План

1. Персонал-технологии. Требования к персонал-технологиям.
2. Роль и значение структуры персонала в эффективной деятельности организации. Виды структур персонала.
3. Классификационные признаки структуризации персонала. Классификация руководителей, специалистов, служащих.
4. Источники информации для анализа структуры и численности персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под персонал-технологиями? Каковы требования к ним?
2. Какие существуют разновидности персонал-технологий?
3. Каково значение структуры персонала в деятельности организации и повышении ее эффективности?
4. В чем заключается роль структуры персонала в деятельности организации?
5. Какие существуют виды структур персонала?
6. Каковы классификационные признаки структуризации персонала?
7. Как классифицируются руководители и специалисты?
8. В чем особенности классификации рабочих?
9. Как взаимосвязаны между собой компоненты структуры персонала?
10. Какие источники информации используются для анализа численности и структуры персонала?

Темы для рефератов

1. Построение организационных и кадровых структур в современных условиях.
2. Подходы к структуризации персонала организации.
3. Структура персонала и эффективность деятельности организации.
4. Организационная структура и результативность труда работников.
5. Методы воздействия на структуру персонала на различных стадиях жизненного цикла организации.

Задание

На основании таблицы 4 проанализируйте критерии структуризации персонала и в соответствующей графе укажите цели группировки по определенному признаку.

Таблица 4 – **Критерии и цели структуризация персонала организации**

Критерии структуризации	Цели структуризации по данному признаку
Категории	
Сфера деятельности	
Структурное подразделение	
Имущественные отношения	
Профессия	
Уровень квалификации	
Гражданство	
Стаж работы в организации	
Пол	
Возраст	
Уровень образования	
Перспективы роста	
Система оплаты труда	

Тема 7. Кадровая политика организации

План

1. Сущность и значение кадровой политики организации.
2. Типы кадровой политики. Основные составляющие кадровой политики.
3. Факторы и этапы формирования кадровой политики. Документы, отражающие кадровую политику организации.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключаются сущность и значение кадровой политики?
2. Каковы цель и задачи кадровой политики организации?
3. Каковы основные направления государственной кадровой политики в Республике Беларусь?

4. В чем особенности открытой кадровой политики?
5. Чем отличается закрытая кадровая политика от открытой кадровой политики?
6. В чем особенности активной, пассивной, превентивной, реактивной кадровой политики?
7. Каковы факторы и этапы формирования кадровой политики?
8. Какие документы отражают кадровую политику организации?
9. Чем отличается кадровая политика от кадровой стратегии?
10. Каковы направления совершенствования кадровой политики в организациях?

Темы для рефератов

1. Кадровая политика как средство реализации кадровой стратегии.
2. Современные модели кадрового менеджмента.
3. Содержание концепции деловой активности персонала и ее реализация.

Задание

На основании данных, приведенных в приложении А, изучите примерную структуру кадровой политики организации и сделайте выводы, какие моменты являются наиболее существенными в управлении персоналом и в развитии организации.

Тема 8. Стратегическое управление персоналом

План

1. Понятие, факторы и условия стратегического управления персоналом.
2. Стратегия кадровой политики, ее составляющие.
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на формирование стратегии управления персоналом?

2. Какие условия эффективного внедрения стратегического управления персоналом можно перечислить?
3. Какие виды стратегий организации можно назвать? Покажите их взаимосвязь со стратегией управления персоналом.
4. Какие составляющие стратегии управления персоналом можно перечислить?
5. Какое определение можно дать миссии организации? Укажите ее содержание и влияние на систему управления персоналом.
6. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на выбор миссии организации и систему управления персоналом?
7. Как можно охарактеризовать цели организации и требования, предъявляемые к ним?
8. Какова взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом?
9. Какое определение можно привести для концепции деловой активности персонала? Охарактеризуйте ее составляющие.
10. Что включает в себя концепция деловой активности?

Темы для рефератов

1. Человек как субъект и объект стратегического управления персоналом.
2. Руководитель в системе стратегического управления: требования к его деловым и профессиональным качествам.
3. Общие требования к менеджеру стратегического уровня.
4. Принципы развития компетенции персонала.
5. Проблемы стратегического управления персоналом.

Задания

Задание 8.1. Нарисуйте дерево целей системы стратегического управления персоналом конкретной организации.

Определите, как согласуются с помощью графы целей организационная, целевая и функциональная структуры системы стратегического управления персоналом.

Задание 8.2. Определите, как можно сэкономить на накладных расходах организации.

Подумайте, какие изменения можно внедрить и каков будет эффект отдачи от них в разных сферах деятельности компании, особен-

но в ее производственной деятельности и персонале. Из приведенного списка выберите действия, которые считаете целесообразными:

- перейдете от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей;
- уменьшите площади, сдав освободившиеся помещения в аренду по выгодной цене;
- проверите эффективность работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии;
- если работа циклическая, возможно, следует пригласить временных работников на короткие периоды;
- будете привлекать субподрядчиков;
- попробуете внедрить новые технологии.

Тема 9. Планирование работы с персоналом

План

1. Сущность, цели и задачи планирования персонала. Структура и виды планирования персонала.
2. Методы планирования персонала.
3. План по труду организации.
4. Анализ работы и его этапы.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключаются цели и задачи кадрового планирования?
2. Каковы принципы кадрового планирования?
3. Какие виды основных направлений планирования персонала можно выделить? Охарактеризуйте их.
4. Каковы этапы планирования персонала?
5. Какие виды планирования персонала можно выделить?
6. Какие методы планирования персонала можно отметить? Охарактеризуйте их.
7. Какова структура подразделов планирования персонала?
8. Как можно охарактеризовать планирование состава персонала?
9. Какова структура плана по труду?
10. Каковы подходы к анализу работы?

Темы для рефератов

1. Перспективы развития управления персоналом (зарубежный опыт).
2. Управления проектами как элемент планирования персонала.
3. Тайм-менеджмент как инструмент развития фирмы.
4. Обучение персонала как конкурентное преимущество в планировании.
5. Статистическая отчетность б-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров» и ее характеристика.

Задание

Рассчитайте потребность в персонале для производства 250 ед. продукции. Время на изготовление одной детали – 15 мин. Одна смена длится 7,5 ч. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т. п.), – 20%. Коэффициент потерь (непроизводственные потери по вине работника) – 1,2.

При решении используйте формулу потребности в кадрах

$$\hat{OПK} = \frac{Q_i \cdot t_i}{\hat{ПВ} \cdot 60} \cdot \hat{I\Delta}$$

где *OПK* – общая потребность в кадрах;

Q_i – количество рабочих действий *i* в плановом периоде;

t_i – затраты времени на единицу продукции *i* в минутах;

ПВ – нормативное (тарифное) рабочее время планового периода в часах;

I\Delta – потери времени с учетом перерывов, отпусков и болезни.

Тема 10. Формирование персонала организации

План

1. Процесс подбора и отбора персонала, сущность и взаимосвязь.
2. Организация процесса подбора. Правила, процедура и исполнители. Формирование требований к работнику в процессе подбора.
3. Источники привлечения персонала.

4. Методы отбора персонала на вакантную должность (рабочее место). Инструменты отбора. Подготовка к отборочному интервью.
5. Правила составления резюме.
6. Организации, занимающиеся подбором и отбором персонала, целесообразность использования их услуг. Виды кадровых агентств.
7. Маркетинг персонала: сущность, элементы. Направления персонал-маркетинга.
8. Лизинг персонала: сущность, основные направления, организация.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под кадровым регулированием?
2. Какие этапы подбора персонала можно выделить?
3. Как можно описать процесс сбора информации при подборе персонала?
4. Каковы источники найма персонала?
5. Каковы достоинства и недостатки внутреннего и внешнего наборов персонала?
6. Какие методы используются при подборе персонала?
7. Какие виды отборочного собеседования можно выделить?
8. Как можно описать процесс принятия решений по отбору персонала?
9. Какой набор предпочтительнее использовать для категории персонала «рабочие»?
10. Какой набор предпочтительнее использовать для категории персонала «руководители»?

Темы для рефератов

1. Подбор персонала: поиск сотрудников, предварительный отбор.
2. Особенности предварительного отбора персонала.
3. Особенности отбора персонала через сеть «Интернет».
4. Резюме – важнейший источник информации при подборе кадров.
5. Психологическое тестирование при подборе персонала.
6. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала.

Задания

Задание 10.1. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе предлагается заполнить анкету. В графы «Фамилия,

имя, отчество», «Пол», «Профессия» обычно данные все вписывают автоматически, а вот над графой «Цель» приходится задуматься.

Сформулируйте цель так, чтобы пройти отбор и заинтересовать собой работодателя.

Задание 10.2. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Составьте объявление о текущей вакансии, используя методические рекомендации, изложенные в приложении Б.

Задание 10.3. Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Определите, каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы. Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (таблица 5).

Таблица 5 – Ценностные ориентации

Ценностные ориентации	Ранг
Хорошо зарабатывать	
Получать отпуск в удобное время	
Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
Работать в дружном, сплоченном коллективе	
Получить жилье или улучшить жилищные условия	
Повышать свое профессиональное мастерство	
Наиболее полно использовать способности и умения	
Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
Активно участвовать в управлении производством	
Иметь надежное рабочее место	
Овладеть властью и влиянием (право принимать решения)	
Продвижение по службе	
Соответствие интересов на работе и вне ее	
Общение с интересными, эрудированными коллегами	
Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
Иметь хорошее обеспечение в старости	

Задание 10.4. Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Составьте резюме, используя методические рекомендации, изложенные в приложении В.

Тема 11. Социализация, профориентация и адаптация персонала

План

1. Сущность социализации персонала.
2. Понятие, цели, значение и формы профориентационной работы.
3. Понятие, формы и виды трудовой адаптации.
4. Управление трудовой адаптацией: цели, участники, основные мероприятия.
5. Оценка эффективности трудовой адаптации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под социализацией персонала?
2. Каково значение профориентационной работы для организации? Каковы ее формы?
3. В чем заключается сущность трудовой адаптации?
4. Каковы формы и виды трудовой адаптации?
5. В чем суть активной и пассивной адаптации?
6. В чем особенности профессиональной адаптации?
7. В чем отличие социальной адаптации от психофизиологической адаптации?
8. Каковы особенности психофизиологической адаптации работников?
9. Каковы элементы управления трудовой адаптацией?
10. Каковы подходы к оценке эффективности трудовой адаптации?

Темы для рефератов

1. Технология управления процессом адаптации работников в организации.
2. Информационное обеспечение процесса адаптации.

3. Факторы успешной адаптации работников.
4. Конфликтные зоны в социально-трудовых отношениях.
5. Подходы к повышению эффективности трудовой адаптации.

Задание

Ответьте на вопросы теста «Аттестация молодого специалиста», приведенного в приложении Г.

Тема 12. Мотивация и стимулирование персонала

План

1. Понятие мотивации и стимулирования. Основы мотивационного процесса.
2. Процесс стимулирования. Система стимулирования персонала в организации.
3. Система, формы, методы оплаты труда. Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников.
4. Социальная политика организации и ее принципы.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под мотивацией труда работников?
2. Что следует понимать под мотивационным процессом?
3. Что понимают под стимулированием труда работников?
4. В чем различие между мотивацией и стимулированием труда работников организации?
5. Каковы особенности процесса стимулирования труда работников в организации?
6. В чем особенности системы оплаты труда работников?
7. Каковы формы оплаты труда работников? В чем их отличительные особенности?
8. Каковы методы оплаты труда работников?
9. Каково значение Положения об оплате труда и материальном стимулировании работников?
10. Что понимают под социальной политикой организации и каковы ее принципы?

Темы для рефератов

1. Мотивация в преуспевающей фирме.
2. Потребности и вознаграждения в современном мире.
3. Мотивация как инструмент управления персоналом.
4. Мотивация инновационного поведения персонала.
5. Способы управления собственной мотивацией.
6. Современные системы оплаты труда.
7. Оплата труда в Республике Беларусь: тенденции роста.
8. Лучшая мотивация – внимание руководства.

Задания

Задание 11.1. Рассмотрите конкретную ситуацию по мотивированию работников мясокомбината (приложение Д) и ответьте на приведенные вопросы.

Задание 11.2. Ответьте на вопросы тестов (приложение Е) «Мотивация и успех» и «Потребность в достижении успеха».

Тема 13. Деловая оценка персонала

План

1. Необходимость деловой оценки персонала и ее цели. Преимущества оценки для организации и работников.
2. Традиционные методы оценки персонала.
3. Критерии, методы и показатели оценки персонала. Самооценка способностей потенциального менеджера.
4. Компетентностный подход к оценке персонала.
5. Аттестация персонала, ее виды. Характеристика процесса аттестации.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи деловой оценки персонала?
2. Какие проблемы можно решить с помощью деловой оценки персонала?
3. Какие методы оценки персонала вы знаете?

4. Как можно охарактеризовать метод оценки персонала по деловым качествам?
5. Какую характеристику метода оценки персонала по результатам деятельности можно привести?
6. Какими методами можно оценить результат труда персонала организации?
7. Каковы критерии оценки труда руководителя?
8. Каковы цели и задачи аттестации персонала?
9. Какие выделяют виды аттестации кадров?
10. Какие нетрадиционные подходы к оценке персонала можно перечислить?

Темы для рефератов

1. Проблемы оценки деятельности подразделений управления персоналом.
2. Тестирование как метод оценки персонала.
3. Проблемы аттестации персонала в организации.
4. Практика проведения аттестации руководителей и специалистов организации.
5. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала.

Задания

Задание 13.1. Для оценки личных качеств пройдите тест «Определение стиля лидерства: на задачу или на людей», приведенный в приложении Ж. Сделайте выводы.

Задание 13.2. Определите, в чем особенности аттестации экономиста по труду, заместителя директора по производству, руководителя службы управления персоналом. Укажите, какие методы аттестации можно использовать. Обоснуйте выбранный метод аттестации.

Тема 14. Развитие персонала

План

1. Необходимость, цели и задачи развития персонала. Факторы и предпосылки развития персонала организации.

2. Система развития персонала и ее основные элементы.
3. Последовательность развития персонала. Методы развития персонала.
4. Обучение, его виды. Преимущества и недостатки методов обучения персонала.
5. Оценка эффективности методов обучения персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под развитием персонала? Чем обусловлено успешное развитие персонала?
2. Каковы цели и задачи развития персонала?
3. Каковы факторы и предпосылки развития персонала?
4. Какие методы обучения персонала организации можно перечислить? В чем их преимущества?
5. Каковы этапы процесса обучения персонала?
6. Как оцениваются результаты обучения персонала?
7. Что понимают под эффективностью обучения персонала?
8. Каковы критерии оценки эффективности развития персонала?
9. Какие элементы системы развития персонала можно выделить?
10. Каковы этапы внедрения мероприятий по развитию персонала?

Темы для рефератов

1. Организация обучения персонала – залог успеха работы организации.
2. Системный подход к повышению квалификации персонала.
3. Оценка эффективности обучения персонала.
4. Использование социально-психологических тестов для управления развитием персонала.

Задания

Задание 14.1. При подборе кадров и повышении их квалификации обычно принимают во внимание следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение;
- коммерческую и деловую ориентацию;
- умение работать с цифрами;
- способность к обучению;
- системное мышление.

Определите, какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее, а также какие критерии можно считать основными.

Задание 14.2. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна и не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 ч.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Определите следующее:

- существует ли связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора;
- как можно усовершенствовать этот процесс;
- какую информацию следует использовать при наборе сотрудников;
- какая информация из анкеты оказалась лишней.

Тема 15. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

План

1. Современная концепция карьеры. Понятие и виды деловой карьеры.
2. Типы трудовой карьеры. Стадии трудовой карьеры и сопровождающие их потребности.
3. Управление деловой карьерой в организации. Условия планирования служебно-профессионального продвижения.
4. Проблемы и перспективы карьеры менеджера в современных условиях.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под деловой карьерой?
2. Какие виды деловой карьеры можно перечислить? Охарактеризуйте их.

3. Каковы цели и задачи планирования карьеры?
4. Какие этапы планирования карьеры можно назвать?
5. Каковы организационные основы планирования карьеры?
6. Какое определение можно дать понятию «ротация»?
7. Какие условия карьерного роста работника можно выделить?
8. Какие показатели служат основой для развития карьеры работников?
9. Каковы основные этапы развития карьеры работника?
10. Какие факторы определяют развитие карьеры работников?

Темы для рефератов

1. Планирование деловой карьеры.
2. Женщина и карьера: формула успеха.
3. Проблемы и особенности карьерного роста молодых специалистов.

Задания

Задание 15.1. Вы работаете после окончания института в отделе всего несколько месяцев. Вас вызывает начальник и сообщает, что нужно поехать в смежную организацию, где следует наладить производство необходимой вашей организации продукции.

Однако накануне вам предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву.

Решите, какой путь самый верный к последующему развитию карьеры.

Задание 15.2. Спланируйте карьеру сотрудника организации (от мастера до заместителя директора по экономике), используя все виды деловой карьеры с разбивкой по годам.

Тема 16. Формирование кадрового резерва

План

1. Понятие и виды кадрового резерва.
2. Источники и принципы формирования резерва персонала управления.
3. Порядок и методика формирования резерва.
4. Планирование и организация работы с кадровым резервом.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под кадровым резервом организации?
2. Каковы источники кадрового резерва?
3. Каковы принципы формирования кадрового резерва?
4. Какое определение можно привести для резерва персонала управления? Каковы его задачи?
5. Какие виды резерва персонала в управлении, а также источники его формирования можно перечислить?
6. Какие этапы формирования резерва кадров управления можно выделить? Охарактеризуйте их.
7. Каковы цели и задачи планирования кадрового резерва?
8. Какие виды работ необходимо предусмотреть в планах работы с кадровым резервом?
9. Каков порядок отбора и зачисления в группу резерва?
10. Каково значение кадрового резерва в управлении персоналом современной организации?

Темы для рефератов

1. Подготовка резерва на руководящие должности.
2. Экспресс-диагностика личности.
3. Зарубежный опыт формирования резерва персонала.
4. Опыт организации работы с кадровым резервом в Республике Беларусь.

Задания

Задание 16.1. На примере конкретной организации охарактеризуйте внутренние и внешние источники формирования резерва персонала. Определите, каким из них следует отдать предпочтение.

Задание 16.2. Объясните, какие упущения были допущены в системе работы с персоналом в следующих ситуациях:

- на предприятии подбор кандидатуры на ту или иную руководящую должность начинается в момент возникновения острой необходимости в этом;
- на предприятии не составлен план работы с кадровым резервом.

Тема 17. Высвобождение персонала

План

1. Понятие, виды, принципы высвобождения персонала.
2. Добровольное увольнение (по желанию работника). Выход на пенсию.
3. Высвобождение по инициативе нанимателя.
4. Система мероприятий при высвобождении персонала. Аутплейсмент.
5. Социально-ответственное высвобождение персонала: понятие, цели, преимущества.
6. Формы проявления социальной ответственности бизнеса при высвобождении.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под высвобождением персонала?
2. Каковы виды и принципы высвобождения персонала?
3. Каковы условия добровольного высвобождения работника организации (по желанию работника)?
4. Каковы условия высвобождения работника по инициативе нанимателя?
5. Каковы мероприятия по освобождению работников?
6. Что понимают под социально-ответственным высвобождением работников?
7. Каковы цели и преимущества социально-ответственного высвобождения работников?
8. Каковы условия социально-ответственного высвобождения работников?
9. Каковы формы проявления социальной ответственности бизнеса при высвобождении работников?
10. Каковы основные организационные меры по предупреждению текучести персонала?

Темы для рефератов

1. Экспресс-диагностика личности.
2. Роль руководителя в управленческой деятельности.
3. Динамика профессиональных качеств руководителя.
4. Здоровье персонала – залог эффективной работы.

Задание

На основании приведенных в таблице 6 данных проведите расчет коэффициентов движения персонала. Дайте им оценку и разработайте мероприятия по сокращению текучести кадров.

Таблица 6 – **Информация о движении персонала в организации, чел.**

Показатели	Год	
	предшествующий	отчетный
Списочная численность персонала в среднем за период	585	487
Принято на работу	15	30
Уволено с работы	127	80
В том числе:		
по соглашению сторон	92	75
за нарушение трудовой дисциплины	28	2
по сокращению штатов	7	3

Раздел IV. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Тема 18. Управление персоналом в процессе инноваций

План

1. Понятие, роль, методики внедрения инноваций в организациях.
 2. Основные составляющие и уровни организационных изменений.
 3. Факторы, влияющие на организационные инновации.
 4. Поведение персонала в условиях организационных изменений.
- Управление сопротивлением персонала.
5. Роль кадровой службы в эффективной реализации организационных изменений.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под инновациями в управлении персоналом?
2. Каковы перспективы и механизм внедрения инноваций в организациях?
3. Что следует понимать под организационными изменениями?

4. Какие уровни изменений в организациях можно выделить?
5. На что направлены изменения в сфере управления персоналом организаций в современных условиях?
6. По каким признакам классифицируются изменения в организациях?
7. Какие существуют методы осуществления преобразований?
8. Какие факторы оказывают влияние на организационные изменения?
9. Какие этапы управления организационными изменениями существуют? Охарактеризуйте их.
10. Каковы меры успешного проведения изменений?

Темы для рефератов

1. Инновации в кадровой работе и развитие управленческого потенциала.
2. Предпосылки стратегических преобразований в организациях.
3. Зарубежный опыт управления преобразованиями в организациях.
4. Сопротивление преобразованиям и способы его преодоления.
5. Характеристика типов людей и моделей их поведения в отношении к преобразованиям.
6. Портрет лидера преобразований.

Задание

Проведите ситуационно-ролевую игру «Конфликт на промышленном предприятии в период реконструкции» (приложение И).

Ознакомьтесь с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции.

Выявите причины сопротивления изменениям.

Научитесь распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Тема 19. Формирование корпоративной культуры

План

1. Понятие и значение корпоративной культуры, ее принципы. Критериальная основа поведения людей.

2. Содержание и типы корпоративной культуры. Уровень развития корпоративной культуры.
3. Методы управления корпоративной культурой.
4. Оценка состояния и эффективности корпоративной культуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под корпоративной культурой? Каково ее значение в современных условиях?
2. В чем состоит отличие корпоративной и организационной культур?
3. Какие основные структурные элементы корпоративной культуры? Охарактеризуйте их.
4. Какие отличительные черты сильной и слабой корпоративной культуры?
5. Каковы основные типы организационных культур? Охарактеризуйте их.
6. Каковы методы формирования корпоративной культуры?
7. Каковы методы поддержания и изменения корпоративной культуры?
8. Каковы способы управления корпоративной культурой?
9. Какова взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики?
10. Что следует понимать под эффективностью корпоративной культуры? Какими показателями она оценивается?

Темы для рефератов

1. Корпоративная культура – основной шаг к успеху организации.
2. Этапы и факторы развития эффективной корпоративной культуры.
3. Методы оценки эффективности корпоративной культуры.
4. Влияние типов корпоративной культуры на особенности трудового поведения.
5. Особенности кадровой политики для разных типов корпоративной культуры.

Задания

Задание 19.1. Определите особенности кадровой политики и черты «идеального» работника, присущие различным типам организацион-

ных культур (культура власти, роли, задачи, личности). Результаты оформите в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Особенности кадровой политики для разных типов оргкультур

Тип организационной культуры	Особенности кадровой политики	Черты «идеального» работника
Культура власти		
Культура роли		
Культура задачи		
Культура личности		

Задание 19.2. Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Такое поведение отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем данный человек является хорошим специалистом, досконально знающим свое дело, рационально мыслящим, упорным и настойчивым в достижении цели.

Определите, какое решение в отношении данного подчиненного следует принять.

Тема 20. Кадровый и социальный аудит организации

План

1. Сущность, цели и задачи проведения кадрового аудита. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита.

2. Источники информации для кадрового аудита: законы и инструкции, трудовые показатели, анкетирование и интервьюирование работников.

3. Социальный аудит как часть аудита в социально-трудовой сфере. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

4. Экономическая и социальная эффективность управления персоналом в организации.

5. Основные направления совершенствования системы аудита в организации и мероприятия по оптимизации и эффективности использования кадрового потенциала организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под кадровым аудитом? Каковы его цели и задачи?
2. Каковы основные этапы аудита?
3. Каковы основные источники информации для проведения кадрового аудита?
4. Что следует понимать под социальным аудитом? Раскройте его содержание.
5. Что понимают под эффективностью управления персоналом?
6. В чем различие между экономической и социальной эффективностью управления персоналом?
7. Каковы основные направления совершенствования системы аудита в организации?
8. Каковы мероприятия по оптимизации и эффективности использования кадрового потенциала организации?
9. Каковы важнейшие источники информации для кадрового аудита?
10. Каковы преимущества и перспективны развития кадрового аудита в организациях?

Темы для рефератов

1. Аудит и контроллинг персонала, их взаимосвязь.
2. Процедуры подготовки к проведению аудита и сбор информации.
3. Контроллинг персонала как инструмент совершенствования внутрифирменных процессов.
4. Области и направления применения контроллинга персонала.
5. Тенденции развития аудита персонала в современных условиях.

Задание

По приведенным в таблице 8 данным проведите оценку эффективности использования кадрового потенциала организации по образованию. Оцените структуру персонала. Сделайте выводы и разработайте предложения.

Таблица 8 – **Информация о кадровом составе организации**

Показатели	Год	
	2014	2016
Руководители, всего	53	48
Из них имеют образование:		
высшее	45	45
среднее специальное	8	3
профессионально-техническое		
общее среднее		
Специалисты, всего	125	131
Из них имеют образование:		
высшее	56	71
среднее специальное	60	55
профессионально-техническое	5	4
общее среднее	4	1
Рабочие, всего	712	600
Из них имеют образование:		
высшее	40	34
среднее специальное	152	148
профессионально-техническое	270	118
общее среднее	250	300
Всего работников	890	779

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Петрович, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2013. – 512 с.

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.

Амосов, А. И. Последствия сверхускорения эволюции экономики и общества в последние столетия. Закономерности социального и экономического развития / А. И. Амосов ; Рос. акад. наук, Ин-т экон. – М. : Изд-во ЛКИ, 2015. – 312 с.

Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. – М. : Инфра-М, 2015. – 143 с.

Бойцова, Ю. Синестезия как возможная основа творчества / Ю. Бойцова // Наука и инновации. – 2014. – № 12. – С. 20–23.

Горшенева, А. Карьера: что способствует, а что разрушает / А. Горшенева // Кадровик. Управление персоналом. – 2015. – № 9. – С. 60–63.

Менеджмент : курс лекций / Л. К. Климович [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2013. – 140 с.

Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М. : КноРус, 2015. – 346 с.

Шимов, В. Н. Инновационное развитие экономики Беларуси: движущие силы и национальные приоритеты : моногр. / В. Н. Шимов, Л. М. Крюков. – Минск : БГЭУ, 2014. – 199 с.

Оганян, К. К. Социальные технологии формирования лидерских качеств у будущих руководителей в вузовской среде : моногр. / К. К. Оганян. – М. : Инфра-М, 2015. – 140 с.

Филимонова, Н. М. Экономика и организация малого и среднего бизнеса : учеб. пособие / Н. М. Филимонова, Н. В. Моргунова, Е. С. Ловкова. – М. : Инфра-М, 2015. – 222 с.

Reinert, K. A. An Introduction to International Economics. New Perspectives on the World Economy / K. A. Reinert. – New York : Cambridge Univ. Press, 2012. – 474 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Примерная структура кадровой политики организации

1. Общие положения

В этом разделе приводятся:

- общая характеристика компании;
- направления деятельности;
- краткий анализ хозяйственной и финансовой деятельности;
- основные моменты из стратегии развития компании.

Тут же раскрываются цель и сфера применения кадровой политики.

2. Численность персонала и организационная структура компании

Кадровая политика во многом зависит от выбранной структуры управления в компании, количества персонала, построения системы взаимодействия между структурными подразделениями. Это все описывается в положении о кадровой политике. И уже отталкиваясь от существующего положения, выстраивается стратегия управления персоналом.

3. Регламентация кадровой политики

В компании уже могут действовать или подлежат внедрению следующие организационно-распорядительные документы:

- правила внутреннего распорядка;
- положение о порядке оплаты труда сотрудников;
- положение о премировании сотрудников;
- коллективный договор;
- положение о социальных гарантиях сотрудников;
- штатное расписание;
- должностные инструкции.

При разработке кадровой политики важно учитывать положения всех этих актов, так как их нормы обязательны для выполнения внутри компании.

В ходе разработки кадровой политики может выясниться, что нужно принять отдельный локальный документ, детализирующий или закрепляющий на нормативном уровне отдельные положения. Это еще один плюс документального закрепления действующих в компании правил кадровой работы – выявление пробелов в системе управления персоналом и их заполнение.

4. Направления кадровой политики

В каждой компании проводится определенный объем кадровых работ. Направления этих работ совпадают с направлениями кадровой политики и бывают следующими:

- подбор персонала;
- оптимизация кадрового состава;
- оценка и аттестация персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала.

Для повышения продуктивности деятельности коллектива каждый из его членов проходит отбор. Но вначале формируется структура штата, рассчитывается оптимальное количество рабочих мест, для каждой должности выставляются квалификационные требования. И набор сотрудников происходит исходя из необходимости.

Все эти направления кадровой работы включают в себя ряд мероприятий, обозначенных в положении о кадровой политике и закрепленных в других локальных актах компании.

Методические указания по выполнению задания 10.2

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. Телефон, факс для передачи резюме.

Текст объявления о текущей вакансии может выглядеть следующим образом:

Должность: _____

Организация: _____

Обязанности: _____

Требования: _____

Условия труда: _____

Обращаться по телефону 3700008. Факс 3700007.

Методические указания по выполнению задания 10.4

Резюме – информация о себе, представляемая работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена в таблице, приведенной ниже.

Примерная форма для составления резюме

Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование (в обратном хронологическом порядке)	19__ – 19__ гг. Укажите год выпуска, название организации, факультет, основные изучаемые дисциплины. Также укажите сведения о любом дополнительном образовании
Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)	19__ – 19__ гг. Укажите название организации, должность, основные обязанности. Также представьте сведения о том, какими иностранными языками вы владеете и на каком уровне
Навыки работы на компьютере Дополнительные сведения Интересы	Укажите, какими знаниями программного обеспечения вы владеете, есть ли у вас водительские права, какую общественную деятельность вы ведете

Тест «Аттестация молодого специалиста»

Протестируйте молодого специалиста либо студента.

Предложено 33 вопроса, группирующиеся в 5 групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20, итого 100 очков. Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков, на основе которого вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (по вашему усмотрению). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволят судить об основных группах качеств молодого специалиста (студента).

Коммуникационные навыки:

- пишет так, что каждый может его понять – 3,9;
- написанные им работы редко требуют переделки – 3,6;
- выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8;
- рабочие записи всегда правильны и точны – 2,7;
- умеет всегда подчеркивать основное; «не утопает» в подробностях – 2,5;
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3;
- умеет давать объяснения – 2,2.

Взаимоотношения:

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5;
- хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4;
- уважает суждения и способности других людей – 3,9;
- готов принять совет – 3,6;
- прислушивается к чужой точке зрения – 3,6.

Мотивация:

- готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6;
- отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7;
- если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1;
- часто выполняет работу «сверх нормы» – 3,1;
- не бросает работу, пока она не сделана – 2,8;
- стремится выполнить задание полностью, без недоделок – 2,7.

Специальные навыки:

- предпочитает вести подопечных, а не понукать ими – 3,6;

- умеет организовывать работу других – 3,6;
- тратит время на чтение специальной литературы – 3,1;
- требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9;
- умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4;
- умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – 2,4;
- умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – 2,0.

Самостоятельность:

- не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8;
- не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т. д. – 3,8;
- не избегает решений и не колеблется при их принятии – 2,5;
- решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2;
- замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2;
- не боится задавать вопросы – 2,1;
- опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9;
- готов признать ошибку, если и в самом деле допустил ее – 1,5.

Мотивирование работников мясокомбината

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «N-ский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, а объем этих продаж увеличивался на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они путают упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляют в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивают состав колбас и сосисок. Также были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, работники делали в течение 8 ч только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательность работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили внести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не руководство проверяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило работников к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше.

Бригада также взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо уволь-

нения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов и другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые 6 месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники оценивались следующим образом:

- по вкладу в групповую работу;
- по степени взаимодействия с членами группы;
- по отношению к групповой работе как таковой;
- по дисциплине посещения работы;
- по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, бюджету, измерению качества и обновления. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы теперь стало частью работы каждого члена группы.

Директор П. Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
- Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего от них ожидают, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
- Сами ожидания работников определяются целями, которые они ставят перед собой, и системой вознаграждений.
- Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
- Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
- Результаты деятельности предприятия показывают, «кто я такой и что представляет моя работа», т. е. работа каждого заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым сотрудником служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Как объясняется успех политики использования мотивационной теории ожидания?

3. Желали бы вы работать на данном мясокомбинате? Обоснуйте ваш ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Как можно охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в организациях других отраслей, в том числе нематериального производства?

Тесты, определяющие уровень мотивации

Тест 1 «Мотивация к успеху»

В данном тесте предложены следующие утверждения, на каждое из которых следует ответить «да» или «нет»:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Тест 2 «Потребность в достижении успеха»

В данном тесте предложены следующие утверждения, на каждое из которых следует ответить «да» или «нет»:

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими, а не близкими целями.
6. В жизни у меня было больше успеха, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 1 «Мотивация к успеху»

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по одному баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов:

- *от 1 до 10 баллов* – низкая мотивация к успеху;
- *от 11 до 16 баллов* – средний уровень мотивации;
- *от 17 до 20 баллов* – умеренно высокий уровень мотивации;
- *свыше 21 балла* – высокий уровень мотивации к успеху.

Ключ к тесту 2 «Потребность в достижении успеха»

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым – балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Оценка результатов теста

	Уровень мотивации достижения успеха		
	Низкий	Средний	Высокий
Сумма баллов	До 11 баллов	12–15 баллов	Свыше 15 баллов

Если у вас *высокий уровень мотивации* достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, то при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой, вырабатывайте в себе уверенность и целеустремленность.

В случае, когда полученные результаты соответствуют *низкому уровню* стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься другими. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха.

**Тест «Определение стиля лидерства:
ориентация на задачу или людей»**

Ниже перечислены элементы поведения руководителя и варианты частоты их применения:

В – всегда, *Ч* – часто, *И* – иногда, *Р* – редко, *Н* – никогда.

Отметьте вариант ответа, наиболее соответствующий вашему поведению в каждой ситуации.

1. Предпочитаю действовать как представитель группы.
2. Поощряю сверхурочную работу.
3. Предпочитаю давать людям полную свободу при выполнении работы.
4. Поощряю использование стандартных процедур.
5. Разрешаю сотрудникам действовать по их усмотрению.
6. Поощряю победителей.
7. Предпочитаю говорить от имени группы.
8. Предпочитаю стимулировать людей прилагать дополнительные усилия.
9. Предпочитаю проверять свои идеи в группе.
10. Позволяю сотрудникам делать свою работу так, как они считают нужным.
11. Готов напряженно работать, чтобы получить повышение в должности.
12. Терпеливо воспринимаю отсрочки и колебания.
13. В присутствии посторонних предпочитаю говорить от имени группы.
14. Предпочитаю работать в ускоренном темпе.
15. Предпочитаю давать сотрудникам свободу действий.
16. Предпочитаю улаживать возникшие в группе конфликты.
17. Вникаю во все детали.
18. Предпочитаю представлять группу на общих собраниях.
19. Неохотно представляю сотрудникам свободу действий.
20. Предпочитаю решать сам, что и как должно быть сделано.
21. Предпочитаю подгонять сотрудников, чтобы повысить их производительность.
22. Могу передать некоторым сотрудникам часть своих полномочий.
23. Обычно происходит так, как я и предвидел.
24. Допускаю высокую степень инициативы.

25. Предпочитаю ставить сотрудникам конкретные задачи.
26. Готов к введению перемен.
27. Указываю сотрудникам на необходимость работать больше.
28. Считаю, что члены группы выберут правильное решение.
29. Предпочитаю составлять графики выполнения работ.
30. Отказываюсь объяснять свои действия.
31. Убеждаю других, что мои идеи – на пользу дела.
32. Позволяю группе работать в ее собственном темпе.
33. Подталкиваю группу на достижение новых, повышенных результатов.
34. Предпочитаю работать, не советуясь с группой.
35. Указываю группе на необходимость соблюдения правил и распоряжений.

Подведение итогов:

Обведите кружком вопросы под номерами 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

Поставьте цифру 1 перед номерами, обведенными кружком, если вы отмечали буквы *Р* (редко) или *Н* (никогда).

Перед номерами, не обведенными кружком, также поставьте цифру 1, если вы отмечали буквы *В* (всегда) и *Ч* (часто).

Обведите кружком цифры 1, поставленные вами перед номерами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

Сосчитайте количество цифр 1, обведенных кружком. Полученная сумма – ваш показатель заботы о людях. Занесите его в свободное место рядом с буквой *Л* (люди) в конце вопросника.

Сосчитайте количество цифр 1, не обведенных кружком. Полученная сумма – ваш показатель концентрации на задаче. Занесите его в свободное место рядом с буквой *З* (задача) в конце вопросника.

Ситуационно-ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»

Цель игры: ознакомить студентов с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, выявить причины сопротивления изменениям, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты для их решения.

Постановка задания

Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить число работников примерно в два раза;
- повысить квалификацию оставшихся работников;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 чел. Все работники подразделяются на следующие категории (разумеется, деление достаточно условно, и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- административно-управленческий аппарат;
- работники предпенсионного возраста;
- женщины, имеющие малолетних детей;
- все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут участвовать от 10 до 30 чел.

Участники игры:

- генеральный директор предприятия;
- технический директор;
- менеджер по финансам;
- управляющий персоналом;
- председатель профсоюзного комитета;
- представители всех категорий работников;
- группа экспертов.

Ситуация

Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

Менеджер по финансам видит выход из ситуации в привлечении дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Итоги проведенной игры

Эксперты высказываются по проблеме реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Далее следует общее обсуждение проблемы.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы для рефератов, задания	5
Раздел I. Теоретические основы управления персоналом современной организации	5
Тема 1. Сущность и цели управления персоналом	5
Тема 2. Социально-трудовые отношения и рынок труда.....	7
Тема 3. Концепция управления персоналом	8
Раздел II. Система и служба управления персоналом организации....	10
Тема 4. Система управления персоналом	10
Тема 5. Служба управления персоналом	12
Раздел III. Технология кадровой работы	14
Тема 6. Персонал организации как объект управления	14
Тема 7. Кадровая политика организации.....	15
Тема 8. Стратегическое управление персоналом.....	16
Тема 9. Планирование работы с персоналом	18
Тема 10. Формирование персонала организации.....	19
Тема 11. Социализация, профориентация и адаптация персонала.....	22
Тема 12. Мотивация и стимулирование персонала	23
Тема 13. Деловая оценка персонала	24
Тема 14. Развитие персонала	25
Тема 15. Управление деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением персонала.....	27
Тема 16. Формирование кадрового резерва	28
Тема 17. Высвобождение персонала	30
Раздел IV. Управление кадровыми процессами в инновационной экономике	31
Тема 18. Управление персоналом в процессе инноваций.....	31
Тема 19. Формирование корпоративной культуры	32
Тема 20. Кадровый и социальный аудит организации	34
Список рекомендуемой литературы	37
Приложения.....	38

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Практикум
для реализации содержания образовательной
программы высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Авторы-составители:
Анисимова Наталья Витальевна
Богош Алла Ивановна

Редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 30.04.19. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,10. Тираж 69 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

**для реализации содержания образовательной
программы высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Гомель 2019