

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Государственного и муниципального управления
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Управление персоналом организации

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом)
всех форм обучения

Новосибирск 2017

УДК: 658.31
ББК: 65.050.12

Составитель к.э.н., доцент кафедры КПиУП Рехтина Г.А.

Рецензент: к.пед.н., доцент кафедры КП и УП Толстова И.Э.

Управление персоналом организации: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. Рехтина Г.А.-Новосибирск, 2017.-15 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление персоналом организации» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Указания содержат перечень занятий и вопросов для самостоятельного изучения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 10 мая 2017 г. протокол № 10.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

1. Введение

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Управление персоналом организации» в соответствии с требованиями ФГОС ВПО направлена на формирование следующих общекультурных (ОК), профессиональных (ПК) компетенций:

1. Способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7)
2. Владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках) (ПК-11)

2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические (семинарские) занятия по курсу «Управление персоналом организации» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного

мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – освоение обучающимися теоретических знаний в области управления персоналом организации, приобретение навыка применять их на практике, формирование общекультурных и профессиональных компетенций, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

3. Содержание занятий

Тема 1. Сущностная основа управления персоналом: цель, задачи, механизм, процесс, субъекты и объекты.

Вопросы для обсуждения

1. Основные подходы к формированию концепции управления персоналом.
2. Старая и новая парадигмы управления персоналом в России.
3. Современные проблемы управления персоналом.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Кейс-задача: Характеристика концепции управления персоналом

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, готовят решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом.

Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 1.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом табл. 1;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее

	орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	успеха. Расходы на персонал приравняются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о	Руководитель -	Руководитель - более опытный

характере отношений между руководителем и подчиненным	требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь

функциях и связях между ними	разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ
СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Тема 2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.

Вопросы для обсуждения

1. Специфика человеческих ресурсов.
2. Экономически активное население.
3. Трудовой потенциал работника.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

4. Содержание человеческого капитала.
5. Различия между профессией и квалификацией.
6. Социальная структура персонала.
7. Подход к персоналу как к ресурсу.
8. Показатели численности персонала организации.

Тема 3. Занятость населения в сельском хозяйстве России.

Вопросы для обсуждения

1. Проблемы занятости в сельских поселениях.
2. Меры по улучшению ситуации по притоку молодых специалистов на село.

3. Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Темы эссе

1. Занятость в сельскохозяйственном производстве.
2. Работающие не по найму.
3. Сельская безработица.
4. Тенденции на российском аграрном рынке труда.

Тема 4. Поведение персонала организации и способы влияния на него.

Вопросы для обсуждения

Кейс-задача: Повышение активности подчиненных

Исходные данные

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Постановка задачи

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Критериальная основа поведения человека.
2. Внешние факторы, влияющие на поведение работников организации.

Тема 5. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Концепции стратегии кадровой политики организации.
2. Роль службы управления персоналом организации при новой кадровой политике.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Определение понятия «кадровая политика».
2. Цели и принципы формирования кадровой политики.
3. Факторы внешней и внутренней среды предприятия, которые следует учитывать при формировании кадровой политики.
4. Стратегия управления персоналом.

Тема 6. Основы кадрового планирования в организации.

Вопросы для обсуждения

Задача 1. Сокращение штата

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить,

ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают.

Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

1. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

2. Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

Задача 2. Новая продукция — персонал, владеющий новыми профессиями и специальностями

Описание ситуации. Руководство предприятия планирует перепрофилирование производства на выпуск новой продукции. В связи с этим перед службой управления персоналом ставится задача — сделать предварительную оценку потребности в персонале. А именно, предстоит определить, какими профессиями и специальностями должен владеть персонал фирмы, чтобы обеспечить выпуск данной продукции?

Постановка задачи. По заданному характеру продукции определить состав требуемого для ее выпуска персонала по профессиям и специальностям.

Методические указания. Для решения этой задачи необходимо располагать следующими видами дополнительной информации:

- исходные материалы, используемые для производства данной продукции в современных условиях;
- технологические процессы и оборудование, применяемые в данном производстве;
- специальная информация, необходимая для данного производства.

Перечисленные виды информации, начиная с данных о характере продукции, по мере ее получения последовательно располагаются по четырем графам аналитической таблицы (табл.).

Крайняя (правая) графа заполняется в последнюю очередь после заполнения и анализа информации, содержащейся в остальных графах с помощью справочных изданий по существующим видам профессиональной деятельности и их наименованиям.

Таблица. Аналитическая таблица «Продукция — специальности»

Вид продукции или сектор	Исходные материалы, объекты трудовой деятель-	Применяемые технологии и оборудование	Информация, необходимая для	Требуемые профессии и специальности
--------------------------	---	---------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

Производство компьютеров	Полупроводники, пластмассы, краски, цветные металлы, стекло, электроника.	Гальваническое покрытие, пайка, напыление, покраска, штамповка, сборка	Технологическая документация, научно-техническая информация, стандарты.	Инженеры, технологи, техники, монтажники в области электроники.
Строительство зданий	Железобетон, кирпич, цемент, краски, доски, стекло, клеи, изоляционные и кровельные материалы, крепежные изделия, электрические провода, кабели, сантехническое оборудование.	Подъемные и транспортные механизмы, монтаж железобетонных деталей, кладка кирпича, возведение монолитных стен, монтаж сантехнического оборудования и электропроводки.	Строительные нормы и правила, каталоги строительных конструкций и деталей, санитарно-технические и экологические нормы, прейскуранты цен исходных материалов и элементов конструкций	Инженеры и техники, строители, архитекторы, каменщики, плотники, монтажники-строители, маляры, сантехники, электрики, крановщики, водители а/м, столяры, кровельщики.
Ресторанные услуги	Пищевые продукты и полуфабрикаты, (мясо, рыба, овощи, мука, жиры, сахар, соль, специи, напитки и т.п.). Потребности людей в пище, комфорте, отдыхе и т.п.	Технологии приготовления пищевых продуктов и различных блюд, столовые приборы, посуда, мебель.	Рецепты приготовления разных блюд, вкусовые свойства продуктов и их химический состав	Повара, кондитеры, пекари, бармены, сомелье, операторы посудомоечных машин, метрдотели, официанты.

В заголовке таблицы указываются названия перечисленных видов информации, включая информацию о требуемых профессиях и специальностях. Приведем пример заполненной аналитической таблицы для трех видов продукции (услуг) (табл.). В этом случае термин продукция понимается широко и, в частности, включает в себя также и услуги различного рода и информацию, которые также являются продукцией как результат соответствующего труда и производства.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Основные задачи, методы и виды кадрового планирования.
2. Основные этапы процесса кадрового планирования.

3. Планирование потребности в персонале.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Список основной литературы

1. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учеб.пособие / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 297 с. (ЭБС «Инфра-М»).
2. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 336 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4.2. Список дополнительной литературы

- 1.Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 440 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 3. Перечень информационных ресурсов

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	http://consultant.ru/
2.	Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru/
3.	HR-Portal. Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru/rubric/kdp
4.	Кадровый портал КАДРОВИК.РУ	http://www.kadrovik.ru/
5.	Журнал Управление персоналом	http://www.top-personal.ru/magazines.html

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина. -3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017. -22 с.

Составитель
Рехтина Галина Александровна

Методические указания
для проведения практических занятий и самостоятельной работы
студентов
(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом)

Объем 0,94уч. – изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск.ул. Добролюбова, 160