

Министерство образования Республики Беларусь
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И
РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
Кафедра менеджмента

Методические указания к семинарским занятиям по курсу
“Управление персоналом”
для студентов специальности Э.03.01.00
дневной формы обучения

Минск 1998

УДК 658.51.

Методические указания к семинарским занятиям по курсу “Управление персоналом” для студентов специальности Э.03.01.00 /Сост. В.Г.Гринченко. -Мн.: БГУИР, 1998. - с.

Методические указания к семинарским занятиям составлены на основе рабочей учебной программы курса “Управление персоналом” и предназначены для оказания помощи преподавателям и студентам в подготовке и проведении занятий.

Составитель В.Г.Гринченко

© Составление. В.Г.Гринченко,
1998

ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в Беларуси экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. Меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку.

Среди изучаемых дисциплин важная роль отведена курсу “Управление персоналом”, который формирует теоретическую базу знаний студентов в области организации и технологии менеджмента организации, способствует формированию практических навыков принятия управленческих решений в области управления персоналом.

Методические указания разработаны по темам в объеме 16-часового цикла семинарских занятий в соответствии с утвержденной кафедрой рабочей программой курса “Управление персоналом”.

Логически построенная структура курса охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации - от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности.

В первой теме рассматриваются вопросы истории развития труда и деловой предприимчивости, проблемы психофизиологии трудовых процессов и социологии труда, трудовых ресурсов и занятости населения, государственной системы управления трудовыми ресурсами.

Вторая тема посвящена рассмотрению методологии управления персоналом организации. В ней рассматриваются принципы и методы построения системы управления, изучается концепция управления персоналом организации в рыночных условиях.

В третьей теме освещается система управления персоналом организации: излагаются основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления персоналом. Рассматриваются вопросы кадрового, информационного, технического и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Четвертая тема посвящена проблемам стратегического управления персоналом организации. Обосновывается необходимость разработки кадровой стратегии, описывается история зарождения стратегии управления персоналом и анализируются ее составляющие, рассматривается взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией управления организацией. Раскрыты понятия компетенции персонала и управления компетенцией персонала как важнейшие объекты стратегического менеджмента персонала.

Пятая тема, являясь логическим продолжением четвертой, посвящена проблемам планирования работы с персоналом организации. Здесь раскрыта

сущность, определены цели и задачи кадрового планирования, рассматриваются структура и содержание оперативного плана работы с персоналом. Дается определение маркетинга персонала, анализируется порядок его проведения, излагается методика определения потребности в персонале, а также приводятся источники ее удовлетворения. Здесь же рассматриваются такие важные проблемы, на которых базируется кадровое планирование: планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал, нормирование и учет численности персонала.

В шестой теме рассматриваются вопросы технологии управления персоналом и его развитием. Здесь изучается весь цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, отбор и прием на работу; деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности; профориентация и трудовая адаптация; использование персонала; организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождение персонала как в связи с увольнением по тем или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию.

В седьмой теме освещаются вопросы управления поведением персонала организации. Рассматриваются проблемы управления социальным развитием организации и ее персонала. Изучается современная теория поведения личности и социальных групп, рассматривается методика мотивации трудовой деятельности персонала. Изучаются вопросы управления инновациями в кадровой работе, управления конфликтами, стрессами и безопасностью, этики деловых отношений. Рассматриваются проблемы организации труда руководителей, специалистов и других служащих аппарата управления организации.

В завершающей, восьмой теме анализируется круг вопросов, относящихся к оценке результативности труда руководителей, функционированию подразделений системы управления персоналом организации. Изучается методика оценки экономической эффективности проектов совершенствования управлением персоналом организации с учетом новой рыночной среды.

Общие методические указания

Запланированные для проведения со студентами занятия включают следующие составляющие.

Тема занятия.

Цель занятия. Наличие четко сформулированной цели позволяет решить ряд задач:

- ⇒ направить внимание студентов на ключевые моменты при подготовке вопросов темы;
- ⇒ выделить приоритеты в той разнообразной работе, которая будет осуществляться на занятии;
- ⇒ показать какое место и значение данная тема занимает в освоении курса “Управление персоналом”;
- ⇒ оценить достигнутые результаты.

Контрольные вопросы. Вопросы, выносимые в этот раздел, образуют базу темы, поскольку затрагивают определение, виды, требования, основные концепции, раскрывающие наиболее важные моменты изучаемой проблемы. Список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой к изучению, находится в конце данных методических указаний. Кроме того, при подготовке к занятиям студенты должны использовать периодические издания, где рассматриваются проблемы конкретной практики управления персоналом организаций в Республике Беларусь. Контроль знаний по этой части материала осуществляется, как правило, в форме устного собеседования, дискуссий.

Проблемные вопросы и практические ситуации. В этом разделе помещены вопросы, которые не предполагают однозначных ответов, и требуют самостоятельного анализа, основанного не только на знании базового материала, но и на общей эрудиции и умении творчески мыслить. Изучение этой группы вопросов предлагается осуществлять в форме обсуждений и дискуссий.

Примерные темы рефератов. Предлагаемые студентам темы рефератов, должны отражать ключевые вопросы изучаемого курса и носить проблемный характер. Распределение тем проводится на первом занятии, чтобы студенты могли изучить рекомендованную литературу и подготовиться к докладу.

Реферат должен содержать:

- ⇒ введение, где обосновывается важность изучаемой проблемы и ставится цель ее решения;
- ⇒ первую главу, где рассматриваются основные теоретические положения темы;
- ⇒ вторую главу, где рассматриваются практические вопросы реализации данной проблемы в РБ на основе конкретного материала ;
- ⇒ заключение, где обобщаются результаты исследования и даются конкретные предложения по решению данной проблемы.

Как бесспорное достоинство будет расцениваться самостоятельный поиск и использование источников помимо рекомендованных. Результатом этой работы должны стать письменно оформленный в соответствии с общими правилами реферат и выступление на занятии с сообщением (10 -15 минут) с его последующим обсуждением студентами группы.

Занятие 1. Человеческий фактор трудовой деятельности

Цель занятия: раскрыть специфику человеческих ресурсов и управления ими в современной организации.

Контрольные вопросы

1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
2. Психофизиология трудовых процессов и социология труда
3. Трудовые ресурсы и проблема занятости.
4. Человек и организация.
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Раскройте актуальность изучения истории труда и деловой предприимчивости.
2. Назовите исторические предпосылки современных видов предпринимательской деятельности.
3. Охарактеризуйте основные психофизиологические проблемы, которые необходимо решать при формировании системы управления персоналом.
4. Что нового вносит рынок в систему управления условиями труда?
5. Сформулируйте сущность и задачи социологии труда.
6. Что такое трудовые ресурсы? Количественные и качественные показатели трудовых ресурсов.
7. Каковы признаки организации?
8. Что такое организационная культура и как она влияет на результаты деятельности организации?
9. Что такое политика занятости? Назовите ее основные направления.
10. Что представляет собой государственная система управления трудовыми ресурсами РБ?
11. Какие органы трех ветвей власти осуществляют государственное управление трудовыми ресурсами в РБ? В чем заключаются их основные задачи.

Практическая ситуация

Людмила закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию. После 10 лет работы преподавателем в престижном вузе она перешла консультантом в центр психологической помощи. В течение трех лет она занималась оказанием помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и организациях, консультацией представителей районной администрации. Работа

доставляла Людмиле большое удовлетворение. В то же время зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда ей предложили должность начальника отдела кадров крупного СП с окладом в 10 раз больше, она очень заинтересовалась этим предложением. Успешно пройдя собеседование, она приняла предложение, считая, что знание психологии, английского языка, опыт работы позволят ей добиться значительных успехов.

В ее функции входили: организация профессионального обучения; осуществление контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведение документации. Она прошла краткосрочные курсы по основам управления персоналом и начала осваивать новую должность. Работа оказалась намного более сложной и трудоемкой, чем она предполагала. Не хватало времени на текущие дела, не говоря уже об обобщении опыта и попытке что-либо изменить, как учили ее на курсах.

Скоро возникла первая критическая ситуация, затем вторая. Возникли противоречия в отношениях с руководителями функциональных подразделений. Генеральный директор высказал недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила подала заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как Вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу на должность начальника отдела кадров? Что в ее биографии говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Как бы Вы приняли на месте генерального директора заявление об уходе?

Темы рефератов

1. Ресурсы организации, их состав и виды. Специфика человеческих ресурсов.
2. Развитие социально-трудовых отношений в РБ.
3. Состояние и перспективы развития государственной системы управления трудовыми ресурсами в РБ.

Занятие 2. Методология управления персоналом организации

Цель занятия: изучить современную концепцию управления персоналом, принципы и методы построения системы управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. Концепция управления персоналом. Ее цели и составные части.
2. Принципы формирования и развития системы управления персоналом.
3. Методы формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.
4. Функции управления человеческими ресурсами современной организации.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства.
2. Как меняется действие этих факторов в рыночных условиях?
3. Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?
4. Взаимосвязи методов управления персоналом.
5. Социальная трансформация методов управления персоналом.
6. В чем состоит противоречие между линейными и функциональными подразделениями? Как это противоречие может сказаться на развитии организации?

Практическая ситуация

Многонациональная корпорация начала свои операции с создания трех совместных предприятий. На одном из совещаний по определению стратегии управления этими компаниями было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам. В результате была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая различные системы бухгалтерского учета. Директор по человеческим ресурсам обратился в каждое из СП с предложением направить на обучение по пять руководителей.

Один из директоров СП отказался отправить специалистов на учебу, мотивируя это большой загруженностью текущей работой, а также тем, что специалисты СП еще не “созрели” для этой программы. На повторный запрос ответа не последовало. В результате обучение прошли не 15, а только 10 специалистов и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как Вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как Вы оцениваете действия директора СП.
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Темы рефератов

1. Реализация концепции управления персоналом в РБ.
2. Трансформация факторов воздействующих на людей в процессе производства при переходе к рыночным отношениям.
3. Формирование, обоснование и внедрение системы управления персоналом.

Занятие 3. Система управления персоналом организации

Цель занятия: изучить вопросы организационного проектирования системы управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. Цели, задачи и стадии организационного проектирования систем управления персоналом.
2. Место и роль службы управления персоналом в общей структуре управления организацией.
3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
4. “Делопроизводственное обеспечение” системы управления персоналом.
5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Какие цели, как правило, ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?
2. Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой организация?
3. Какие функции осуществляют службы управления персоналом?
4. Опишите основные варианты видоизменения структуры службы управления персоналом в зависимости от особенностей (размера, финансовых возможностей и т.д.) организации
5. Охарактеризуйте качественный состав работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.
6. Поясните понятия: “профессия”, “специальность”, “квалификация”, “управленческая должность”. Приведите соответствующие примеры.

Практическая ситуация

Первое заседание совета директоров СП “Научный менеджмент” началось с обслуживания организационной структуры. Когда обсуждался отдел человеческих ресурсов, мнения партнеров - российского колледжа и белорусского института разделились (рис. 1,2).



Рис.1. Вариант российского партнера

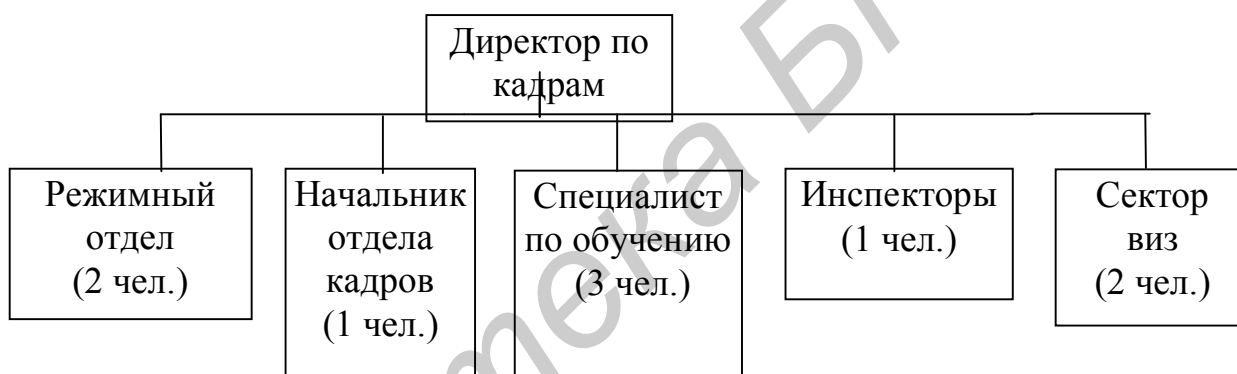


Рис.2. Вариант белорусского партнера

Вопросы:

1. Как можно прокомментировать предложенные варианты? В чем причины разногласий?
2. Попробуйте сформулировать представление о роли службы человеческих ресурсов у обоих партнеров.
3. Как можно примирить позиции партнеров? Предложите свой вариант организационной структуры.

Темы рефератов

1. Организационное проектирование системы управления персоналом в условиях перехода к рыночным отношениям.
2. Направления оптимизации численности работников кадровых служб.

Занятие 4. Стратегическое управление персоналом организации

Цель занятия: изучить вопросы стратегии развития организации, выяснить сущность взаимосвязи стратегий управления организацией и управления персоналом.

Контрольные вопросы.

1. Сущность понятия “стратегия управления организацией”
2. Этапы стратегии управления организацией и их содержание.
3. Виды стратегии управления организацией и критерии оценки стратегии.
4. Персонал-стратегия организации.
5. Компетенция персонала, ее практический смысл и как ею управлять.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Подходы к понятию “персонал”: персонал-издержки и персонал-ресурс.
2. Взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом.
3. Факторы, влияющие на разработку стратегии организации.
4. Как осуществляется прием персонала при реализации различных стратегий управления организацией и почему здесь возникают различия?

Практическая ситуация

В 1997 г. объем продаж агентства Аэротур составил 2,7 млрд.руб., чистая прибыль - 21 млн.руб. В агентстве, которое занимается организацией туристических поездок в Южной Европе и Северной Африке, работает шесть человек - директор, начальник отдела маркетинга, три референта и секретарь. В 1998 г. агентство намерено удвоить объем продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счет создания партнерских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия новых представительств, а также предложения нового вида услуг - туристических поездок в Россию (Петербург, Новгород, Псков - рыбалка, охота) для жителей Южной Европы и Северной Африки.

Вопросы

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 1998 г.? Соответствует ли она состоянию внешней среды, внутренним ресурсам организации?
3. Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?
4. Какую стратегию управления персоналом вы бы предложили Аэротуру? Какие ресурсы необходимы для ее реализации?

Темы рефератов

1. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и управления организацией?
2. Подходы к понятию “стратегия управления фирмой”.
3. Особенности реализации стратегического управления персоналом в РБ.

Занятие 5. Планирование работы с персоналом в организации

Цель занятия: изучить сущность, цели и задачи кадрового планирования. Получить практические навыки определения потребности в персонале.

Контрольные вопросы

1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
2. Маркетинговая деятельность в области персонала.
3. Источники и пути покрытия потребности в персонале.
4. Нормирование и расчет численности работников.
5. Понятие “качественная потребность в персонале”.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Что такое планирование человеческих ресурсов? Какова связь этого процесса со стратегией развития организации?
2. Как определить приоритеты развития человеческих ресурсов организации?
3. Что нового вносит рынок в организацию анализа и планирования показателей по труду?
4. Каковы сущность и структура показателя “расходы на персонал”, тенденции их развития?
5. Что нового вносит рынок в организацию нормирования численности персонала?

Практическая ситуация

Руководитель отдела продаж компании, занимающейся реализацией компьютерных программ, получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% и составить

25 млрд.руб. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления - продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются

программистами. За текущий год объем реализации вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента.

Вопросы

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Темы рефератов

1. Маркетинговый анализ в области персонала.
2. Соотношение качественного и количественного анализа при определении потребности в персонале.

Занятие 6. Технология управления персоналом и его развитием в организации

Цель занятия: изучить методы и приемы деловой оценки персонала. Получить практические навыки в вопросах управления служебно-профессиональным продвижением персонала.

Контрольные вопросы

1. Деловая оценка персонала. Ее виды и направление.
2. Трудовая адаптация. Способы и мероприятия по управлению адаптацией.
3. Ротация кадров как основной элемент рационального использования персонала организации.
4. Система служебно-профессионального продвижения персонала.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Роль отдела человеческих ресурсов в процессе подбора персонала.
2. Проблемы интеграции новых сотрудников в организацию.
3. Проблемы сохранения численности персонала организации.
4. Карьера. Ее сущность и виды.

Практические ситуации

Ситуация 1

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Беларуси. В 1998 г. должны быть открыты два первых ресторана. Строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 1998 г. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслуживать до 100 посетителей одновременно, что, по расчетам, потребует (для одной пиццерии): 6 поваров, 15

официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 1998 г. работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, 2 директора ресторанов, ассистент.

Вопросы

1. Определить реальные потребности в персонале на февраль и апрель 1998 г.
2. Как предприниматель может решить проблему приема персонала (в двух-трех различных городах). С какими трудностями он может столкнуться?
3. Какие методы привлечения кандидатов может использовать предприниматель? Какому методу вы бы отдали предпочтение?
4. Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие моменты следует обратить внимание при отборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?
5. Кто должен принимать решение о приеме на работу?
6. Как организовать интеграцию новых сотрудников в компанию, которая только начинает работать?

Ситуация 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, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов.

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

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	Среднее	Высшее	Среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	-
Служба в ВС	Да	Нет	Да
Семейное положение	Женат, 2 детей	Холост	Разведен, 3 детей
Место рождения	г.Минск	г.п.Бегомль	г.Молодечно

Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщиков? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Темы рефератов

1. Эффективная интеграция нового сотрудника в организацию.
2. Проблемы сокращения численности сотрудников.
3. Направления и виды гибкого использования персонала.
4. Сущность карьеры.

Занятие 7. Управление поведением персонала организации

Цель занятия: изучить проблемы мотивации трудовой деятельности персонала и поведения личности в группах.

Контрольные вопросы

1. Современные тенденции и цели социального развития организации.
2. Проблемы поведения личности в организации.
3. Кадровая инноватика и причины ее особой актуальности в период реформ.
4. Характеристика конфликта.
5. Особенности расхода рабочего времени руководителя.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Понятие “интерес”, “мотив”, “поведение”, их взаимосвязь и трансформация в современных условиях.
2. Роль и задачи коллектива при формировании поведения человека.
3. Проблемы неформальных групп, стоящие перед официальным руководителем коллектива.
4. Кризис труда, стратегия и тактика решения этой проблемы.
5. Псевдонововведения в кадрах.
6. Позитивные и негативные функции конфликтов в коллективе.
7. Основные направления обеспечения безопасности предпринимательской деятельности.

Практическая ситуация

Многонациональная фармацевтическая компания известна как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Недавно, приобретя новый филиал, новый директор попытался изучить систему управления персоналом, сложившуюся на предприятии. Оказалось, что филиал практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений директора о современном управлении персоналом. Подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на предприятии не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Индексация заработной платы проводилась по решению директора в тот момент, когда, по его мнению, “ждать больше нельзя”.

Во время бесед с руководителями подразделений предприятия, терпящего значительные убытки, директор попытался поднять тему изменений в области управления человеческими ресурсами, однако поддержки не получил - его собеседники предлагали все оставить до лучших времен, выдвигая в качестве основного аргумента “особые местные условия”.

Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если “да”, то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации директор филиала?
4. Предложите систему управления персоналом для данного предприятия и план ее внедрения.

Темы рефератов

1. Социальное развитие организации как объекта управления.
2. Роль неформальных групп в развитии коллектива.
3. Негативные и позитивные функции конфликтов в коллективе.

Занятие 8. Оценка результатов деятельности персонала организации

Цель занятия: изучить формы и методы оценки результативности труда.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под оценкой результативности труда?
2. Факторы результативности труда и способы их измерения.
3. Показатели оценки деятельности кадровых служб.
4. Сущность, виды и мотивы текучести кадров.
5. Анализ затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.

Проблемные вопросы и практические ситуации

1. Критерии оценки результатов труда для разных должностей управленческих работников.
2. Характеристика метода “управления по целям”.
3. Оценка эффективности отдельных кадровых программ.
4. Взаимосвязь и различия коммерческой, бюджетной и народнохозяйственной экономической эффективности.

Практическая ситуация

В компании, занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой, работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последующие шесть месяцев показал, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получили 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании. Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для компании?
3. Как бы вы посоветовали внедрить эту систему?

Темы рефератов.

1. Эффективность системы управления персоналом.
2. Проблемы обеспечения целостности системы управления зрелой организации.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 1997.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., РАГС “Экономика”, 1994.
3. Гербер А. и др. Менеджмент в организациях. М., РАГС “Экономика”, 1995.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., “Банки и биржи”. 1994.
5. Иванцевич Дж. М., Лобанев А.А. Человеческие ресурсы управления. М., Дело. 1993.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск, БГЭУ. 1996.
7. Меекон М.Х. Основы менеджмента. М., Дело. 1992.
8. Менеджмент организации /под ред. Румянцевой З.П./ М., Дело. 1992.
9. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом. Минск. БГЭУ. 1997.
10. Управление персоналом организации /под ред. Кибанова А.Я./ М., ИНФА-М. 1997
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
12. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М., 1997.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело. 1995.
14. Практическая психология для менеджеров /под ред. Тутушкина М.К./ М., 1996.

15. Дополнительная

16. Абрамова Н.Г. Персонал - технология менеджера. -Л., 1991.
17. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организаторов производства. Минск, 1990.
18. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: Опыт США. М., Экономика. 1989.
19. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М., Экономика. 1994
20. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 1993
21. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 1984.
22. Грейсон Дж. младший, О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., Экономика. 1991.
23. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. М., 1992.
24. Евралов Г.Г. Теория и практика принятия решений. М., Экономика. 1984.
25. Ильин А.И. Принятие управленческих решений: Методические рекомендации. Минск, БГЭУ. 1993.
26. Коно Т. Стратегия и тактика японских предприятий. М., Прогресс. 1987.
27. Ларичев О. Наука и искусство принятия решений. М., Наука. 1979.
28. Новая технология и организационные структуры /Под ред. И.Пинпингса. М., Экономика. 1990.

29. Основы управления персоналом /Под ред. Б.М.Генника. М., Высшая школа. 1996.
30. Пригошин А.И. Нововведение: стимулы и препятствия (социальные проблемы инновации). М., 1989.
31. Пропинов В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., Наука. 1989.
32. Рейлян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М., Финансы и статистика. 1989.
33. Система управления персоналом на предприятиях. М., Всероссийский центр производительности. 1993.
34. Скот Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев. Внешторгиздат. 1991.
35. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. М., ГАУ. 1994.
36. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М., ГАУ. 1996.
37. Социальные конфликты. М., РАИ. 1994.
38. Старостинский О.Е. Как управлять персоналом. А.О. “Бизнес-школа “Интеп-Синтез”. 1995.
39. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992.
40. Тарасов В.К. Персональная технология: отбор и подготовка менеджеров. М., Машиностроение, 1989
41. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М., РАУ, 1993.
42. Хоссинг А. Курс предпринимательства. М., Международные отношения. 1993.
43. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М., Прогресс-интор. 1993.
44. Шумахер Г. Издержки на персонал. /Кадры, персонал. М., 1994., №6.
45. Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам /Кадры, персонал. М., 1993.
46. Шаховой В.Л. Формирование и развитие кадрового потенциала управления. М., 1988.
47. Яночка Лн. Карьера менеджера. М., Прогресс. 1991.

Учебное издание

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
ПО КУРСУ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
для студентов экономических специальностей
дневной формы обучения**

Составитель Гринченко Виктор Григорьевич

Редактор

Подписано в печать

Бумага офсетная

Усл.печ.л.

Заказ

Уч. -изд. Л.

Формат 60x84 1/16

Печать офсетная

Тираж 120 экз.

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
Отпечатано в БГУИР, 220027, Минск, П.Бровки, 6