

**ФГБ ОУ ВПО  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»  
(МИИТ)**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**И.А. ЕПИШКИН  
К.В. ФИОНОВА**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Методические указания для студентов  
направления 080200 «Менеджмент»**

**Москва – 2013**

УДК 657

Е 91

Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Методические указания для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2013. – 28 с.

Программа курса «Управление человеческими ресурсами» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544.

## Оглавление

План практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» .....	4
Практическое занятие №1 .....	5
Практическое занятие №2 .....	6
Практическое занятие №3 .....	7
Практическое занятие №4 .....	9
Практическое занятие №5 .....	10
Практическое занятие №6 .....	11
Практическое занятие №7 .....	12
Практическое занятие №8 .....	13
Практическое занятие №9 .....	14
Список дискуссионных фильмов .....	15
Список деловых игр, используемых при проведении практических занятий .....	17
Учебные кейсы, используемые на практических занятиях и для организации самостоятельной работы.....	22

## План практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

№ п/п	Раздел учебной дисциплины	Наименование лабораторных работ / практических занятий	Всего часов
1.	Политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации. Планирование человеческих ресурсов.	Разработка бизнес-модели компании, проектирование человеческих ресурсов в ней	2
2.	Планирование человеческих ресурсов. Подбор, отбор персонала.	Мини-тренинг: «Где найти подходящие кадры?». Мини-тренинг: «Резюме успешного кандидата». Деловая игра «Профессиограмма».	2
3.	Подбор, отбор персонала.	Работа дискуссионного фильма «Массовый подбор». Деловая игра «Экспертиза объявления».	2
4.	Подбор, отбор персонала.	Ролевая деловая игра «Собеседование»	2
5.	Адаптация персонала. Мотивация и оплата труда	Мозговой штурм на тему: «Система адаптации сотрудников в компании». Видеокейс и деловая игра на тему «Разработка системы оплаты труда»	2
6.	Мотивация и оплата труда	Работа с видеокейсом «Мотивы - наши главные активы»	2
7.	Мотивация и оплата труда	Деловая игра «Экологическая катастрофа». Деловая игра «Разработка системы мотивации персонала в проблемной ситуации»	2
8.	Оценка и аттестация персонала	Деловая игра «Аттестация сотрудников в компании»	2
9.	Все темы курса	Итоговые презентации. Обсуждение проделанной в течении всего семестра работы	2

## Практическое занятие №1

№	Задание	Время
1	Приветствие и рассказ о работе в течении всего семестра. Показать презентации прошлого года.	20 мин
2	Разделиться на команды по 2-3 человека для работы в течении всего семестра	5 мин
3	Придумать свою компанию. Миссию и цели компании. Краткую историю компании. Как долго она существует на рынке, чем занимается и т.п. Вид деятельности компании должен соответствовать таким параметрам, чтобы в штат компании входили специалисты, рабочие, служащие.	30 мин
4	Деловая игра «Штат компании» (Подготовить бланки ШП – Приложение 1)	30 мин
5	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	5 мин

## Практическое занятие №2

№	Задание	Время
1	<p><b>Разминка</b></p> <p>Ассоциации вслух</p> <p><i>Игра помогает настроиться на активную работу в группе</i></p> <p>Участникам говориться какое-либо слово-существительное. Первый участник вслух говорит ассоциацию (первую пришедшую на ум) на услышанное слово. Второй даёт ассоциацию на слово соседа, третий – на слово второго и т.д.</p>	10 мин
2	<p>Тренинг: «Где найти подходящие кадры?»</p> <p>Работа с аудиторией. Обсуждение предложений.</p>	15 мин
3	<p>Тренинг: «Резюме успешного кандидата»</p> <p>Резюме составляется на вакансию «HR-менеджер».</p> <p>Полученные результаты дорабатываете в электронном виде дома.</p>	30 мин
4	<p>Деловая игра «Профессиограмма»</p> <p>Профессиограмма – краткая должностная инструкция.</p> <p>Выбираете 3 должности из ШР вашей компании. Для этих должностей составляется профессиограмма по следующей схеме:</p> <p>Название должности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подчиняется:</li> <li>• Подчиненные:</li> <li>• Цель:</li> <li>• Задачи:</li> <li>• Функции:</li> <li>• Требования к опыту и квалификация:</li> <li>• Профессионально важные качества:</li> </ul>	30 мин
5	<p>Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.</p>	5 мин

### Практическое занятие №3

№	Задание	Время
1.	Дискуссионный фильм «Массовый подбор». Просмотр с домашним заданием на лекции.	(20 мин)
2	<p>Проверка домашнего задания. Обсуждение фильма, в ходе которого аудитория должна ответить на вопросы:</p> <p>Сферы деятельности, которые нуждаются в массовом подборе персонала?</p> <p>Роль специалиста по подбору персонала в организации производства на предприятии?</p> <p>Действия, которые предприняли сотрудники для поиска персонала?</p> <p>Действия, которые они должны были предпринять?</p> <p>Решение видеокейса «Массовый подбор»</p>	25 мин
3	<p><b>Деловая игра «Экспертиза объявления».</b></p> <p><i>Каждый студент получает газету или журнал с объявлением на определенную вакансию. Проводит его экспертизу по следующим пунктам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- физическая доступность объявления для потенциального кандидата;</li> <li>- расположение относительно других аналогичных объявлений;</li> <li>- простота и удобство восприятия;</li> <li>- информативность;</li> <li>- соотношение с аналогичными объявлениями конкурентных компаний.</li> </ul>	30 мин
4	Разработать объявление на вакансии трех специалистов в вашу компанию, для которых составляли профиограммы.	30

5	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	5 мин
---	--	-------



## Практическое занятие №4

№	Задание	Время
1	<b>Разминка.</b> Игра «Трудности в понимании задания».	15 мин
2	<b>Ролевая деловая игра «Собеседование»</b> Все студенты меняются резюме, которые доработали дома. Резюме составляется на вакансию «HR-менеджер». Каждый готовится к проведению собеседования с претендентов на должность, готовит вопросы. Затем студенты по парам проводят собеседование с определением ролей, после чего группа обсуждает и записывает ошибки и эффективные приемы в ходе собеседования с обеих сторон.	60 мин
3	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	15 мин

## Практическое занятие №5

<b>№</b>	<b>Задание</b>	<b>Время</b>
<b>1</b>	Вводное слово по теме «Адаптация сотрудников в компании»	<b>10 мин</b>
2	Мозговой штурм на тему: «Система адаптации сотрудников в компании». Итогом должна стать разработанная система адаптации вновь пришедших сотрудников в компании.	20 мин
3	Вводное слово по теме «Система оплаты труда»	10 мин
4	Видекейс «Разработка системы оплаты труда»	20 мин
5	Деловая игра «Разработка системы оплаты труда для вашей компании».	20 мин
6	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	10 мин

## Практическое занятие №6

№	Задание	Время
1	Вводное слово по теме «Мотивация и стимулирование персонала»	10 мин
2	Просмотр видеокейса «Мотивы наши главные активы»	30 мин
3	Обсуждение видеокейса «Мотивы наши главные активы»	10 мин
4	Решение кейса «Мотивы наши главные активы»	30 мин
5	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	10 мин

## Практическое занятие №7

№	Задание	Время
1	Вводное слово по теме «Система мотивации и стимулирования персонала в проблемной ситуации»	15 мин
2	Деловая игра «Экологическая катастрофа»	20 мин
3	<p style="text-align: center;">Деловая игра «Разработка системы мотивации персонала в проблемной ситуации»</p> <p><b>1. Анализ ситуации</b> <i>место сложившейся ситуации-</i> <i>участники ситуации-</i></p> <p><b>2. Определение проблемы:</b> <i>формулирование проблемы-</i> <i>причины и мотивы-</i></p> <p><b>3. Постановка целей мотивации</b></p> <p><b>4. Планирование мотивационной работы</b> <i>выявление потребностей-</i> <i>анализ изменения потребностей-</i> <i>стратегия, способ мотивации-</i></p> <p><b>5. Осуществление мотивации</b></p> <p><b>6. Управление мотивацией</b></p>	40 мин
4	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	15 мин

## Практическое занятие №8

№	Задание	Время
1	Вводное слово по теме «Аттестация сотрудников»	5 мин
	<p style="text-align: center;">Деловая игра «Аттестация сотрудников в компании»</p> <p>Из представителей каждой команды выбирается по 1 человеку, которые войдут в состав аттестационной комиссии. 1 участник будет аттестовываться, 1 ему помогать.</p>	
2	Представление для лиц подлежащих аттестации	15 мин
3	Характеристика от руководителя	15 мин
4	Подготовка вопросов для аттестации HR-менеджеров. Готовит аттестационная комиссия, после того, как им предоставят характеристики и представления на сотрудников, вопросы индивидуально разрабатываются для каждого сотрудника.	15 мин
5	Тренинг для студентов не вошедших в состав аттестационной комиссии	(20 мин)
6	Ролевая игра: «Проведение аттестации сотрудников»	20 мин
7	<p style="text-align: center;">Подведение итогов аттестации.</p> <p style="text-align: center;">Комиссия пишет отзыв об аттестованном сотруднике.</p> <p style="text-align: center;">Зачитывает результаты публично.</p>	15 мин (10 +5)
8	Подведение итогов занятия. Обратная связь со студентами.	5 мин

## **Практическое занятие №9**

Итоговые презентации. Обсуждение проделанной в течении всего семестра работы.

## Список дискуссионных фильмов

1. Дискуссионный фильм «Массовый подбор»
2. Дискуссионный фильм «Нематериальное стимулирование»

### *1. Дискуссионный фильм «Массовый подбор»*

Раздел курса: «Подбор, отбор персонала».

Укомплектовать штат активно развивающейся торговой сети сотрудниками на массовые вакансии силами собственной кадровой службы – довольно сложная задача. А если при этом ограничены как временные, так и финансовые ресурсы – она становится практически невыполнимой.

Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение: нужно срочно набрать большое количество сотрудников на однотипные должности – продавцов, кассиров, грузчиков. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им наилучшее решение?

Учебные задачи:

- Выявить неэффективные действия, которые были предприняты героями.
- Предложить варианты улучшения деятельности героев.
- 

### *2. Дискуссионный фильм «Нематериальное стимулирование»*

Раздел курса: «Оплата и мотивация труда». Как быстро научиться побуждать своих подчиненных работать эффективнее? Данный видеокурс дает такую возможность. По оценкам исследователей, 8 из 10 сотрудников не считают зарплату ключевым фактором, влияющим на их работоспособность. Для них более важны отношения с непосредственным руководителем.

В отдел продаж приходит новый руководитель, старые сотрудники восприняли нового начальника, как это и бывает, нейтрально. Новоиспеченный руководитель под присмотром генерального директора старается наладить отношения с подчиненными. Формальные отношения, выстраиваемые им на основе системы оплаты труда ("в рабочее время мы работаем"), приносят свои плоды, но добиться выдающихся результатов не удается. Наш герой начинает анализировать факты и возможности для увеличения объема сбыта, и неоценимую помощь в этом ему оказывают элементы мотивирования сотрудников, которые он превращает в постоянно действующую эффективную систему мотивации сотрудников.

Рассматриваемые вопросы:

- необходимость нематериального стимулирования;
- как узнать, нужно ли вашему предприятию вводить систему нематериального стимулирования?

- структура мотивационной сферы сотрудников (виды трудовых мотивов, соотношение потребностей, мотивов и целей);
- виды нематериальных стимулов;
- как подобрать стимулы под каждого сотрудника?
- методы нематериального стимулирования сотрудников;
- алгоритм подбора воздействия на подчиненных;
- показатели эффективности системы стимулирования;
- оценка результатов от применения нематериальных стимулов.



## Список деловых игр, используемых при проведении практических занятий

### 1. Деловая игра «Разработка системы мотивации персонала в проблемной ситуации»

**Цель:** Развитие навыков применения теорий мотивации в проблемных ситуациях.

Студентам предлагается проанализировать любую из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме. Обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций формулируются самостоятельно. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

#### Ситуации

- 1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
- 6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
- 9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

#### Схема мотивационного процесса

- 1. Анализ ситуации:  
место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);  
участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
- 2. Определение проблемы:  
формулировка проблемы;  
причины и мотивы.
- 3. Постановка целей мотивации.
- 4. Планирование мотивации работника (работников):

выявление потребностей работников;  
определение иерархии потребностей;  
анализ изменения потребностей;  
«потребности - стимулы»;  
стратегия, способ мотивации.

- 5. Осуществление мотивации:  
создание условий, отвечающих потребностям;  
обеспечение вознаграждения за результаты;  
создание уверенности в возможности достижения цели;  
создание впечатления от ценности вознаграждения.

- 6. Управление мотивацией:  
контроль за ходом мотивационного процесса;  
сравнение полученных результатов с требуемыми;  
корректировка стимулов.

### **Порядок выполнения работы**

1. Деление группы студентов на подгруппы по 3-4 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

2.1 координатор процесса реализации задания;

2.2 помощник координатора;

2.3 эксперт;

2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий

их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

## **2. Деловая игра «Штат компании»**



Все студенты меняются резюме, которые доработали дома. Резюме составляется на вакансию «HR-менеджер». Каждый готовится к проведению собеседования с претендентов на должность, готовит вопросы. Затем студенты по парам проводят собеседование с определением ролей, после чего группа обсуждает и записывает ошибки и эффективные приемы в ходе собеседования с обеих сторон.

**Задание 1.** Инструкция: «Вы начальник отдела кадров (сотрудники отдела кадров). Перед вами стоит задача отобрать сотрудников на должность \_\_\_\_\_. Вы должны определить:

- 1) Каковы функциональные обязанности этого сотрудника? Необходимо перечислить эти обязанности и записать их.
- 2) По каким качествам или иным характеристикам вы будете отбирать сотрудников на эту должность? Каковы ваши требования?

Составьте два списка:

1. Перечислите 10 качеств, которыми должен обладать «идеальный кандидат» на рабочее место с точки зрения работодателя.
2. Перечислите 10 качеств или причин, которые мешают получить работу с точки зрения работодателя.

**Задание 2.** Представьте себе образ вашего «типичного конкурента» в борьбе за вакантную должность. Опишите его по следующим позициям: пол; возраст; семейное положение; образование; последнее место работы; опыт работы; почему он ищет новую работу. Далее:

А) проранжируйте качества в списках по степени важности с точки зрения работодателя.

Б) оцените степень выраженности каждого качества по 6 балльной шкале (от 0 до 5 баллов):

- у «идеального кандидата» на рабочее место (вакансию);
- у себя («я, как кандидат» на вакансию);
- у среднего «кандидата» на вакансию («моего конкурента» на рынке труда).

## **6. Деловая игра «Разработка системы оплаты труда для вашей компании»**

**Цель:** *Получить навыки разработки системы оплаты труда для работников компании.*

В ходе данного занятия студенты разрабатывают систему оплаты труда для работников своей компании. Разработка состоит из нескольких этапов:

1. Определение Ключевых показателей эффективности данного работника (KPI).
2. Определение постоянной части заработной платы (окладов) и их обоснование в соответствии с заданной должностью.
3. Определение переменной части заработной платы (премии, бонусы и т.п.) и их обоснование в соответствии с заданной должностью.

## **7. Деловая игра «Аттестация сотрудников в компании»**

***Цель: Отработка навыков проведения и прохождения аттестации сотрудников в компании.***

1 Этап. Составление письма-представления для лиц подлежащих аттестации. Из каждой команды выбирается 1 сотрудник подлежащий аттестации.

2 Этап. Написание «Генеральным директором компании» характеристики-отзыва для лица подлежащего аттестации.

3 Этап. Третий член команды приглашается стать участником «Аттестационной комиссии». «Аттестационная комиссия» на основе полученных отзывов и характеристик готовит вопросы для лиц подлежащих аттестации.

4 Этап. Проведение аттестации.

5 Этап. Аттестационная комиссия зачитывает свои заключения о лицах прошедших аттестацию.

**8. Деловая игра «Экологическая катастрофа»**

***Цель: Коммуникативная игра направленная на командообразование. Основная цель решить поставленную задачу; выработать критерии отбора; формирование взаимодействия; развитие навыков переговоров; дискуссии приводящей не к компромиссу, а консенсусу.***

В Америке произошла экологическая катастрофа, кроме президента с его свитой, который спрятался в бункере, выжили еще 10 человек. К сожалению в живых смогут остаться толь 6 из них.

1 Этап. Каждый студент выполняет задание индивидуально. В течении 3 мин необходимо выбрать 6 человек для: продолжения рода и сохранения генофонда нации.

2 Этап. Студенты объединяются в группы по 5-7 человек. Далее им предстоит выполнить данное задание в группах так, чтобы все участники группы были согласны со сделанным выбором.

## **Учебные кейсы, используемые на практических занятиях и для организации самостоятельной работы**

В курсе «Управление человеческими ресурсами» используются следующие бизнес-кейсы:

### *1. Видеокейс «Персональный менеджмент»*

Раздел курса «Политика и стратегия управления человеческими ресурсами».

Научиться управлять своей деятельностью и деятельностью других важно каждому, кто хочет добиться выдающихся результатов. Учебный видеокейс содержит набор техник и методов, которые могут в этом помочь.

Видеокурс предназначен для обучения навыкам управления своей деятельностью. Возможно использование в формате самоучителя для менеджеров различного уровня.

Рассматриваемые вопросы:

- цикл управления своей деятельностью;
- диагностика (правила и методы диагностики);
- целеполагание;
- планирование (различные методы планирования ресурса «время»);
- организация (методы самоорганизации)
- мотивирование и стимулирование (как заставить себя меняться);
- различные методы и приемы управления своей деятельностью;
- методы расстановки приоритетов;
- методы распределения задач во времени;
- метод ограниченного хаоса;
- делегирование полномочий;
- технология «элегантного отказа»
- методы управления стрессом и многие другие.

### *2. Видеокейс «Разработка системы оплаты труда»*

Раздел курса – «Оплата и мотивация труда». Изучение данного курса позволит студентам изучить все возможности материального стимулирования персонала, поскольку построение эффективной системы компенсаций - не такая легкая задача, как кажется на первый взгляд.

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного

подразделения. На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

Рассматриваемые вопросы:

- Из чего складывается система стимулирования?
- Система оплаты труда как часть системы стимулирования.
- Разработка и внедрение системы оплаты труда.
- Мотивы и стимулы – что есть что?
- Оклад или премия - что и для кого эффективнее?
- Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

### 3. Видеокейс «Мотивы наши главные активы»

Раздел курса – «Оплата и мотивация труда».

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники не просто выполняли свою работу, а выполняли её хорошо, постоянно улучшая показатели. Ключ к решению этой задачи можно подобрать с помощью умелого использования мотивации.

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Учебные задачи:

- Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.
- Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?
- Что можно предложить ещё?

### 4. Видеокейс «Персонал и стратегия компании АЛГОРИТМ»

Раздел курса – «Политика и стратегия управления человеческими ресурсами», «Эффективность управления человеческими ресурсами».

Успех общей стратегии компании во многом зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Ведь стратегическое управление человеческими ресурсами может привести компанию к важным результатам, однако только при том условии, что оно является частью общей системы управления.

Текучка персонала поставила под угрозу не только планы развития, но и вообще функционирование компании "Алгоритм". Руководство решает дилемму -

либо совершенствовать управление человеческими ресурсами, либо отказываться от принятой ранее стратегии компании, от выхода на региональные рынки. Если выбирать первое, то это должно быть комплексное решение проблем в сфере управления человеческими ресурсами, с учётом соответствия стратегии компании в целом.

Задачи для обучающихся:

- Оценить подходы менеджеров компании "Алгоритм" к разработке стратегии управления человеческими ресурсами.
- Оценить предложенные цели совершенствования управления персоналом с точки зрения соответствия особенностям сложившейся ситуации и бизнес-стратегии компании "Алгоритм"
- Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

#### 5. *Видеокейс «Планы компании АЛГОРИТМ и дефицит персонала»*

Раздел курса - «Планирование человеческих ресурсов», «Подбор персонала».

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьёзной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьёзный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-требекурсники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

- Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".
- Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

#### 6. *Видеокейс «Оплата и нормирование труда»*

Раздел курса – «Оплата и мотивация труда».

Оплата и нормирование труда – один из основных вопросов взаимоотношений с персоналом. Поэтому так важно усвоить основные положения трудового законодательства, касающиеся заработной платы. Это поможет не только избежать конфликтов с персоналом, но и построить с ним нормальные деловые отношения.

Долгожданный день зарплаты вызвал у сотрудников множество вопросов. Секретарь получила меньше обычного в связи с учётом неполного рабочего времени, установленного для неё в связи с уходом за больным мужем. Обижен и



программист Руденко. Помимо своих основных обязанностей он руководит проектом, поэтому он настаивает на том, чтобы ему выплачивали ещё хотя бы половину ставки руководителя. Программист Панкратьев озадачен – он не может понять, как начисляется зарплата. Каждый раз он получает разную сумму, но, что примечательно, всегда меньше остальных. Системный администратор в гневе – в бухгалтерии он узнал о том, что было принято решение выдавать его зарплату не ему лично в руки, а его жене. Директор пытается избежать назревающих конфликтов с сотрудниками, но не уверен, как поступить правильно.

*7. Кейс «Оценка эффективности корпоративного обучения в компании «ИЛИМ ПАЛП»*

Раздел курса – «Обучение и развитие персонала».

Кейс посвящен вопросам развития системы корпоративного обучения. Основное внимание в нем уделено анализу комплексного характера корпоративного обучения и сложной проблеме создания регулярной и применяемой на практике системы оценки его эффективности. В кейсе рассматриваются два проекта создания такой системы в компании, реализующей многопрофильные учебные программы для различных категорий персонала.

*8. Кейс «Разработка стратегии ассесмент-центра»*

Раздел курса – «Оценка персонала».

Среди методов оценки персонала ассесмент-центр занимает лидирующие позиции. Но традиционные подходы к ассесмент-центру весьма затратны для большинства российских компаний. В данном кейсе рассматривается пример крупной западной компании, действующей на территории России, которая находит свой вариант эффективного применения ассесмент-центра.

*9. Кейс «Проблема удержания младшего производственного персонала торговой сети «Дом»*

Раздел курса – «Оплата и мотивация труда».

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса – на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию (повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

*10. Кейс «Увольнение топ-менеджера в компании «Теремок»*

Раздел курса – «Управление карьерой».

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

*11. Кейс «Реорганизация трудовых процессов на производственном участке: поиск оптимальных решений»*

Раздел курса – «Политика и стратегия управления человеческими ресурсами».

В кейсе рассматриваются проблемы разделения и кооперации труда и объединения работников в бригады на примере участка многостаночного обслуживания ОАО «Компрессорный комплекс». Целью кейса является развитие углубленного понимания понятия «оптимизация» применительно к трудовым процессам, структуры оптимизационной задачи и оценки экономического эффекта, который дает оптимизация.

*12. Кейс «Компетентностный подход при подборе менеджеров по продажам в компании «ОЛИМП»*

Раздел курса – «Компетенции в управлении человеческими ресурсами», «Подбор и отбор персонала».

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.