

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"**

---

**Кафедра менеджмента**  
Е.В. Степаненко, Л.Х. Никифорова

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**ПОСОБИЕ**

по изучению дисциплины и выполнению контрольных работ

*для студентов V курса*  
*специальности 080507*  
*заочного обучения*

**Москва-2008**

Рецензент: д.э.н, профессор Б.В.Артамонов

Степаненко Е.В., Никифорова Л.Х.

Управление персоналом: пособие по изучению дисциплины и выполнению контрольных работ. - М.: МГТУ ГА, 2007. - с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Управление персоналом» для студентов V курса специальности 080507 заочного.

Пособие содержит учебную программу курса, методические рекомендации по выполнению контрольных работ, тесты для подготовки к рубежному контролю, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры \_\_\_\_\_ г. и методического совета . . . г.

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие в настоящее время в российской экономике сложные процессы реорганизации предприятий, переход к новым, рыночным условиям хозяйствования ставят перед отечественными менеджерами задачи по совершенствованию управления персоналом.

Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию. Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Менеджмент персонала в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Цель данного курса - не только вооружить студентов знаниями об управлении людьми в деловой организации, но и обучить формам и методам эффективной работы с персоналом в современных условиях.

Основными задачами курса является формирование комплекса знаний и умений таких как:

- иметь представление об основных подходах к формированию кадровой политики на предприятиях РФ и за рубежом;
- знать теоретические основы организации набора и отбора персонала, проведения аттестации работников, подготовки и мотивации кадров;
- уметь организовать работу службы управления персоналом на основе современной концепции менеджмента;
- иметь опыт навыками проведения психологического тестирования и разбора конфликтных ситуаций в коллективе.

Содержание курса включает изучение вопросов организации деятельности кадровой службы; основных элементов кадровой политики (набор и отбор персонала, аттестация кадров; подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; мотивация персонала); психологических аспектов управления.

Оценка усвоения курса включает в себя знание теоретического материала и выполнение двух контрольных работ.

# 1. Методические указания по изучению теоретической части курса

## 1.1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИЛИНЫ.

### **Раздел 1. Персонал предприятия как объект управления.**

Особенности управления предприятием в рыночных условиях. Рабочая сила как особый вид ресурсов. Персонал управления: человеческий капитал. "Физический" и "моральный" износ трудовых ресурсов. Рынок трудовых ресурсов. Рекрутмент и кадровый консалтинг.

Стратегический трудовой потенциал личности. Мотивационные и адаптационные способности индивида.

Жизненный цикл работника. Нормативная модель должности. Квалификационно-должностная матрица. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Основные принципы, формы и методы управления персоналом за рубежом.

Функциональное разделение труда и его особенности на воздушном транспорте. Организационная структура службы управления персоналом (СУП). Вертикальное и горизонтальное взаимодействие СУП с другими функциональными подразделениями.

Структурирование кадровой политики на авиапредприятии. Требования к персоналу предприятий воздушного транспорта. Целевая программа "Персонал", ее основные составляющие. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

### **Раздел 2. Набор и отбор персонала.**

Понятийный аппарат. Основные принципы набора и отбора персонала: зарубежный опыт.

Классификация персонала. Виды и способы формирования кадрового потенциала предприятий. Конкурсный отбор. Особенности подбора кадров на предприятиях воздушного транспорта. Анализ кадрового потенциала предприятия. Прогнозирование потребностей в кадрах.

Структурная модель и основные этапы отбора персонала. Предприятие и наемный работник: схема взаимодействия на этапе приема на работу. Технология отбора персонала.

Виды, формы и методы тестирования при отборе персонала. Профориентация на предприятиях воздушного транспорта.

### **Раздел 3. Аттестация кадров.**

Понятийный аппарат. Типовые модели карьеры. Проблема устаревания профессиональных знаний. Принцип ограниченной рациональности. Уровень управления и широта знаний.

Схема аттестации руководителей и специалистов авиапредприятий: зарубежный опыт. Роль СУП при аттестации персонала, ее основные задачи. Технология работы аттестационной комиссии. Перемещение, работа с кадровым резервом. Планирование деловой карьеры.

#### **Раздел 4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.**

Система высшего образования в Российской Федерации и за рубежом: основные принципы и особенности. Система повышения квалификации персонала и профессиональной переподготовки. Законы, постановления и документы правительства РФ о высшем, послевузовском и дополнительном профессиональном образовании.

Особенности подготовки кадров воздушного транспорта РФ. Виды и уровни повышения квалификации и переподготовки. Типовые учебные программы. Система обучения "distance learning" и "case study". Программа MBA. Сертификация профессиональных знаний руководителей и специалистов авиапредприятий РФ и ее роль при оценке соответствия эксплуатантов воздушного транспорта установленным требованиям.

#### **Раздел 5. Мотивация персонала.**

Понятийный аппарат. Понятие "мотивационного поля" предприятия. Современные концепции мотивации. Иерархия потребностей (по А. Маслоу). Модели мотивации персонала в процессе трудовой деятельности. Формы и методы стимулирования работников. Особенности групповой мотивации. Зарубежный опыт стимулирования инициативы и предприимчивости персонала на предприятиях воздушного транспорта.

Совокупный личный доход работника, его основные составляющие. Фиксированная (базовая) заработная плата, основные принципы ее установления. Компенсационные выплаты, их структура. Выплаты стимулирующего характера. Трудовые и социальные льготы.

Проблема эффективного управления персоналом в современных условиях. Соотношения уровней годового дохода в различных странах. Соотношение в оплате труда работников в зависимости от уровня их ответственности. Соотношения в оплате труда различных категорий работников в зарубежных авиакомпаниях. Эффективность системы мотивации. Оценка эффективности управления персоналом.

#### **Раздел 6. Психологические аспекты управления.**

Личность как субъект управления. Социально-биологический фундамент личности. Мотивационная и эмоциональная активация личности. Концепция «Я». Психология общения. Социализация. Общение с использованием ролевых функций. Манипуляция и актуализация. Деловое общение. Переговоры.

Управление деловыми ситуациями. Управление конфликтом. Проблемные ситуации.

## 1.2. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Особенности формирования кадровой политики в условиях перехода к рыночной экономике.
2. Система высшего образования в Российской Федерации и за рубежом.
3. Рабочая сила как особый вид ресурса и объект управления.
4. Адаптационные способности работника.
5. Место и роль службы управления персоналом в системе управления предприятием.
6. Жизненный цикл работника.
7. Эволюция подходов в управлении персоналом организаций.
8. Виды повышения квалификации и переподготовки персонала.
9. Порядок и условия профессиональной переподготовки.
10. Кадровая политика предприятия: понятие, задачи, цели, принципы.
11. Взаимосвязь между аттестацией и системой повышения квалификации.
12. Основные структурные элементы кадровой политики авиапредприятия.
13. Виды и формы профессиональной переподготовки авиаспециалистов. Дискретная (модульная) форма повышения квалификации.
14. Рекрутмент и кадровый консалтинг.
15. Квалификационно-должностная матрица.
16. Отбор кадров: основные этапы.
17. Эффективность обучения персонала, "физическое и моральное старение" кадров.
18. Основные правила проведения индивидуальных собеседований при отборе персонала.
19. Модели и сущность мотивации.
20. Задачи службы управления персоналом в области профессионального продвижения работников и планирования карьерного роста.
21. Виды и способы набора кадров для авиапредприятия.
22. Система тестирования при отборе кадров, специфика работы информацией, полученной при тестировании.
23. Понятийный аппарат: мотивация, потребность, вознаграждение, валентность.
24. Понятие «корпоративная культура».
25. Целевая ориентация коллектива, ее увязка с системой целей предприятия.
26. Иерархия потребностей (по А. Маслоу).
27. Концепция трудового потенциала человека.
28. Взаимосвязь между ростом производительности труда и мотивацией.
29. Технология отбора кандидатов на работу в авиапредприятиях.
30. Формы и методы стимулирования инициативы и предприимчивости работников (зарубежный опыт).
31. Принципы управления персоналом: американский и японский подход.
32. Структура совокупного личного дохода работника.

33. Понятийный аппарат: категория, профессия, специальность, квалификация, должность.
34. Фиксированная заработная плата, виды ее начислений.
35. Мотивация персонала. Процессуальные теории.
36. Минимальная оплата и прожиточный минимум.
37. Основные принципы распределения функциональных обязанностей в СУП.
38. Организационные основы заработной платы.
39. Построение эффективного мотивационного поля.
40. Нормативная модель специалиста.
41. Виды тестирования персонала.
42. Выплаты стимулирующего характера при мотивации, их структура.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Виды социальных и трудовых льгот на авиапредприятиях.
45. Состав организационно-распорядительных документов, используемых при аттестации.
46. Формирование и подготовка кадрового резерва.
47. Основные этапы аттестации.
48. Оценка эффективности управления персоналом.
49. Схема аттестации руководителей и специалистов в авиапредприятии.
50. Структурная модель стратегического потенциала личности.
51. Варианты решений аттестационной комиссии, ее последствия для персонала.
52. Системный подход к набору и отбору персонала на вакантную должность руководителя.
53. Работа службы управления персоналом при проведении аттестации.
54. Личность и коллектив. Стили руководства.
55. Формы и методы привлечения и набора кандидатов на замещение вакантной должности.
56. Сущность делового общения и его цели, структура, виды.
57. Методы распространения корпоративной культуры.
58. Конфликты в коллективе, методы их предотвращения и разрешения.
59. Анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребностей в кадрах.
60. Основные периоды и этапы динамики конфликта.



8. Достигнутый трудовой потенциал:

- качества, которые проявляются в конкретных условиях при выполнении работы по конкретной должности;
- профессионализм;
- знания и умения;
- состояние здоровья и психики.

9. Стратегический трудовой потенциал это:

- качества, которые проявляются в конкретных условиях при выполнении работы по конкретной должности;
- имеющийся у индивида запас качеств и способностей, позволяющих быть конкурентоспособным;
- профессионализм;
- состояние здоровья и психики.

10. Адаптация персонала:

- процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- процесс перемещения персонала организации;
- процесс, направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- подпроцесс определения индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

11. Развитие персонала представляется как:

- процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- процесс перемещения персонала организации;
- процесс, направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- подпроцесс определения индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

12. Деловая карьера управленцев:

- процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- процесс перемещения персонала организации;
- процесс, направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- определение индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

## *Тест 2. Набор и отбор персонала.*

1. Расставьте поэтапно основные этапы планирования трудовых ресурсов:
  - рассмотрение произошедших изменений в организации
  - анализ существующих кадровых ресурсов;
  - прогнозирование требований к подбору кадров;
  - осуществление ряда мер, направленных на обеспечение кадровых ресурсов.
  
2. Набор персонала – это:
  - создание резерва кандидатов на должности;
  - выбор из имеющихся кадров кандидатов на должности;
  - привлечение кандидатов на должности;
  - подбор людей определенного типа для выполнения работы.
  
3. Отбор персонала – это:
  - создание резерва кандидатов на должности;
  - выбор из имеющихся кадров кандидатов на должности;
  - привлечение кандидатов на должности;
  - подбор людей определенного типа для выполнения работы.
  
4. Плановый подход к набору и отбору персонала подразумевает 5 основных этапов. Допишите недостающие:
  - представление типа человека, который должен выполнять эту работу;
  - знание способов привлечения подходящих соискателей;
  - введение в должность и адаптация.
  
5. Виды внутреннего набора персонала следующие. Отметьте, те, которые не являются видами внутреннего набора персонала:
  - на основе рекомендации руководителя;
  - государственные учебные учреждения;
  - планирование преемственности;
  - не востребованные кандидаты;
  
6. Из перечисленных видов внешнего набора персонала отметьте не соответствующие им.
  - частные консультанты по отбору;
  - государственные учебные учреждения;
  - предыдущие кандидаты;
  - самопретенденты.
  
7. При подборе персонала применяется метод:
  - планирования;
  - ситуационного моделирования;

- производственного моделирования;
- математического моделирования.

8. Анализ документов при подборе персонала включает в себя:

- резюме;
- рекомендательные письма;
- заявления кандидатов;
- допишите свой вариант.

9. При подготовке к собеседованию интервьюер должен:

- чувствовать себя свободно;
- уточнить зарплату;
- чувствовать себя удобно;
- допишите свой вариант.

10. Валидность предвидения – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

11. Содержательная валидность – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

12. Валидность согласования – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

13. Отметьте качества, наиболее необходимые при оценке претендентов на должность:

- здоровье и работоспособность; - внешний вид;
- мотивация; - интеллект.

14. Отметьте первый этап планирования потребности в персонале:

- внутренний набор; - тестирование кандидатов;
- определение вакансии; - составление штатного расписания.

*Тест 3. Мотивация деятельности.*

*Из приведенных ниже 19-ти суждений отметьте неверные.*

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновение потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация — это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности — два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

*Тест 4. Профессиональный тест менеджера по персоналу.*

1. Определите рейтинг возрастания уровня индивидуальной мотивации (от 1 до 5):

- а) в успехе;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в общении;
- д) в пище.

2. Определите последовательность этапов процесса мотивации (от 1 до 5):

- а) удовлетворение потребности;
- б) появление ощущения недостатка в чем-то;
- в) определение возможностей удовлетворения потребности;
- г) снятие напряжения, вызванного удовлетворением потребности;
- д) поиск путей устранения потребности.

3. К основным факторам мотивации не относятся:

- а) политика фирмы, ведущая к успеху;
- б) удобное расположение организации;
- в) условия работы, ведущие к продвижению по службе;
- г) уровень непосредственного контроля за работой;
- д) уровень заработной платы.

4. Управление персоналом включает все, кроме:

- а) отбора кандидатов на рабочее место;
- б) повышения в должности;
- в) аттестации работников;
- г) оценки деятельности работников;
- д) начисления зарплаты.

5. На эффективность использования персонала не влияет:

- а) правильная расстановка людей на местах;
- б) обеспечение творчества сотрудников;
- в) поддержание дисциплины;
- г) повышение квалификации;
- д) анализ деятельности.

6. К источнику поиска кандидатов на должность не относится:

- а) реклама;
- б) использование услуг центра занятости;
- в) рекомендации знакомых;
- г) личное знание;
- д) отзывы с предыдущей работы.

## 2.2. РАЗБОР И АНАЛИЗ СИТУАЦИЙ.

Задание	Решение
Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику (любая должность, актуальная для данной ситуации) и выберите инструменты для их определения.	
Опишите идеальную команду. А теперь опишите Ваше место в ней.	
Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами. Ваши действия.	
Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?	
Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или "звезда" с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?	
У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут ваши действия?	
В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?	

## 2.3. ГЛОССАРИЙ.

**Базовая (тарифная) заработная плата** - вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, предусмотренных должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

**Бестарифная система оплаты труда** - организация заработной платы, при которой оценка квалификации и результативности труда работников, а также распределение между ними заработной платы производится на основе коэффициентов, сформированных (рассчитанных) тем или иным способом.

**Время работы** - период, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления.

**Должностная инструкция** - документ, который определяет обязанности, права, ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между руководителем и его подчиненными.

**Заработная плата или ставка заработной платы** - цена за использование рабочей силы, трудовой функции работника.

**Кадровая политика** – совокупность направлений, задач, базовых принципов и основополагающих установок, обеспечивающих достижение целей управления персоналом.

**Кадровая работа** – совокупность методов, средств и технологий текущей работы с персоналом.

**Карьера** – последовательность должностей, занимаемых человеком в течение профессиональной жизни.

**Квалификационные категории** – уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС).

**Квалификационный разряд** – уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

**Коллективный договор** – правовой акт, регулируемый социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя, администрации и профсоюзов при помощи закона РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

**Контракт** – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

**Линейный руководитель** – руководитель подразделения, занимающегося основной для данной организации деятельностью, и несущий ответственность за реализацию целей организации.

**Мотив** - это внутреннее побуждение к деятельности для удовлетворения определенных потребностей человека, определяющее направления его действий и поступков.

**Мотивационная сфера личности** - совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро.

**Мотивационные качества человека** - совокупность потребностей, мотивов и интересов, определяющих его поведение и принимаемые им решения.

**Мотивация** - воздействие на человека внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) факторов в целях побуждения его к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

**Набор персонала** - множество действий, которые использует предприятие для того, чтобы привлечь на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

**Организационная структура** – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

**Отбор персонала** - процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

**Оценочные характеристики эффективности кадровой политики** – критерии, по которым можно определить эффективность кадровой политики.

**Персонал** - совокупность всех наемных работников, выполняющих управленческие, производственные и вспомогательные функции.

**Планирование человеческих ресурсов** - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации в перспективе.

**Потребность** - осознание человеком отсутствия чего-либо необходимого для его существования и развития (в материальном, социальном и

духовном плане).

**Профессиональное обучение** – процесс развития у сотрудников специфических навыков посредством специальных методов обучения. Основные виды профессионального обучения – на рабочем месте и с отрывом от производства.

**Резерв руководителей** – группа сотрудников предприятия, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящей должности.

**Ротация кадров** – перемещение работника по горизонтали с сохранением должностного уровня и социального статуса.

**Служба управления персоналом** – функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом. Другие названия – отдел человеческих ресурсов, отдел персонала, отдел кадров, отдел трудовых ресурсов.

**Собеседование** - обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности.

Спецификация работы – анализ работы, результирующий в определении того, какими чертами и опытом должен обладать человек для выполнения данного вида работы.

**Стимул** - предмет или явление реальной действительности, способствующее выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления.

**Управление персоналом** - вид управленческой деятельности, целью которой является создание команды профессионалов, сплоченных в рамках единой корпоративной культуры, обладающей потенциалом, необходимым для достижения генеральной цели предприятия.

**Фотография рабочего дня** - непрерывное наблюдение и изучение всех затрат времени в течение полного рабочего дня.

**Функциональный руководитель** – руководитель подразделения, обеспечивающего нормальное функционирование линейных подразделений.

**Хронометраж** - ведение записей дел руководителя с указанием затраченного на них времени в специальных бланках.

**Экономически активное население (рабочая сила)** – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

## II. Методические указания к выполнению контрольных работ.

### Контрольная работа №1.

#### «Организация деятельности службы управления персоналом авиапредприятия».

**Задание 1.** Разработайте и представьте в форме презентации организацию деятельности службы управления персоналом (СУП) авиапредприятия.

При разработке слайдов презентации обратите особое внимание на:

- формулировку цели и основных задач СУП авиапредприятия;
- схему организационной структуры СУП авиапредприятия (обоснуйте выбранный Вами тип организационной структуры, отметьте ее основные преимущества и недостатки);
- перечень структурных подразделений;
- представление функций структурных подразделений СУП;
- анализ штатного расписания и вакансий.

**Задание 2.** Составьте должностную инструкцию для одной из должностей, входящей в организационную структуру СУП.

Можно использовать любой вид должностной инструкции. В контрольной работе рекомендуется применять классический вид, который подразумевает наличия:

- **Общих положений** (название подразделения, полное наименование должности, подчиненность данной должности, а также должности, подчиненные ей, от кого данная должность может получать дополнительные распоряжения, и кому может давать распоряжения и указания, кто ее замещает).
- **Квалификационных требований** (образование, опыт работы, навыки, стаж работы).
- **Должностных обязанностей.**
- **Ответственности.**
- **Описания взаимодействия** с другими подразделениями, руководством, подчиненными.
- **Отметки о составлении** должностной инструкции.
- **Отметки об утверждении** должностной инструкции.

## Контрольная работа № 2.

### «Анализ основных подсистем кадровой политики авиапредприятия».

**Задание 1.** Дайте характеристику одной из подсистем кадровой политики авиапредприятия, в котором Вы работаете, (по вариантам) и предложите рекомендации по совершенствованию работы данной подсистемы.

Характеристика подсистемы кадровой политики авиапредприятия, а также рекомендации по совершенствованию ее работы представить по следующей схеме:

- Основные задачи, решаемые подсистемой.
- Средства и методы решения задач.
- Условия реализации задач подсистемы.
- Ответственность за результативность подсистемы.
- Оценочные критерии эффективности подсистемы.
- Анализ эффективности предлагаемых рекомендаций.

Выбор вариантов производится по таблице (приложение 1).

Вариант 1 – планирование персонала.

Вариант 2 – отбор персонала.

Вариант 3 – аттестация персонала.

Вариант 4 – переподготовка и повышение квалификации персонала.

Вариант 5 – мотивация персонала.

Вариант – корпоративная культура.

**Задание 2.** Отметьте ролевое участие линейных и функциональных менеджеров при реализации выбранной Вами подсистемы. В таблице 1 показать, какие функции (планирование, консультирование, осуществление) выполняют линейные менеджеры и менеджеры СУП при решении кадровых задач подсистемы (разработанных Вами в первом задании).

Таблица 1.

#### Ролевое участие линейных и функциональных менеджеров подсистемы ...

Кадровые задачи	Участие менеджеров СУП			Участие линейных менеджеров		
	Планирование	Консультирование	Осуществление	Планирование	Консультирование	Осуществление
...				*	*	*
...	*	*		*		
...						
...						

**Выбор вариантов выполнения задания контрольной работы № 2.**

Последняя цифра зачетной книжки	Варианты					
	1	2	3	4	5	6
0	*					
1		*				
2			*			
3				*		
4					*	
5						*
6	*					
7		*				
8			*			
9				*		

## Рекомендуемая литература.

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. – Из-во: ТАЛАМ, Н.Новгород, 2003.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: «Дело», 2002.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003.
4. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004.
5. Иванова И.С., Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. – М.: «Дело», 2007.
7. Как найти и удержать лучших сотрудников. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004.
9. Резник С.Д., Игоршина А.А., Кухнарев К.М. Управление персоналом: Учб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
10. Рос Джей, Ричард Темплар. Энциклопедия менеджера. Алгоритмы эффективной работы.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: А/О «Бизнес-школа», 2006.
12. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. – СПб.: Питер, 2004.

## Содержание

Введение	3
I. Методические указания по изучению теоретической части курса	4
1.1. Содержание дисциплины	6
1.2. Вопросы для самоконтроля	
II. Практическое занятие	8
2.1. Самоконтроль методом тестирования	
2.2. Разбор и анализ ситуаций.	14
2.3. Глоссарий	15
III. Методические указания к выполнению контрольных работ	18
Контрольная работа №1. «Организация деятельности службы управления персоналом авиапредприятия».	
Контрольная работа № 2. «Анализ основных подсистем кадровой политики авиапредприятия».	19
Приложение 1	20
Рекомендуемая литература	21

