

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

Методические указания

к практическим занятиям и практической подготовке
по дисциплине «**Управление персоналом**»
для обучающихся специальности
40.02.03 Право и судебное администрирование

Ставрополь, 2023 г.

Методические указания составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 40.02.03 Право и судебное администрирование утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.05.2014г. №513 и программой дисциплины «Управление персоналом»

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 40.00.00 «Юриспруденция» Протокол № 8 от 23.05.2023 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СмК, протокол № 7 от 25.05.2023.г.

Содержание

Введение

Практическое занятие №1

Персонал как объект управления

Практическое занятие №2

Функционально – целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом

Практическое занятие №3

Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом

Пр. подготовка № 1

Функционально – целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом

Пр. подготовка № 2

Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Пр. подготовка № 3

Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале

Пр. подготовка № 4

Деловая оценка и аттестация персонала

Пр. подготовка № 5

Профорентация и трудовая адаптация персонала

Пр. подготовка № 6

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

Пр. подготовка № 7

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Пр. подготовка № 8

Управление конфликтами и стрессами

Пр. подготовка № 9

Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом

Список рекомендуемой литературы

Введение

Основная цель дисциплины «Управление персоналом» содействовать приобретению студентами теоретических знаний и практических навыков в избранной области, которые позволят будущим специалистам принимать эффективные управленческие решения.

Основная задача дисциплины — координация работы по управлению человеческими ресурсами и реализация кадровой политики в компании. Это способствует профессиональному продвижению сотрудников, разработке системы стимулирования труда, предотвращению возможных конфликтов и изучению рынка труда.

Практическое занятие № 1

Персонал предприятия как объект управления.

Теоретическая часть

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже - на 5-10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся две группы населения: члены первой группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, второй - участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг.

В *первую группу* входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе.

Во *вторую группу* входят учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу).

Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);

- и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;

- и в то же время были готовы приступить к работе.

Следовательно, при отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Вопросы к практическому занятию:

1. Состав трудовых ресурсов.
2. Охарактеризуйте статус занятости для трудовых ресурсов.
3. Как определяется численность экономически активного населения.

Задания к практическим занятиям

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{\text{трн}}$) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года (N) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, $P_{\text{в}}$ - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ($P_{\text{п}}$) - 1,6 млн. человек.

Задача 2

Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ($P_{\text{инв}}$) - 1,2 млн.; работающие подростки ($P_{\text{мол}}$) - 0,1 млн.; работающие пенсионеры ($P_{\text{пен}}$) - 4,5 млн.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

Задача 3

Постановка задачи

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:

- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (\mathcal{E}_a);
- безработные (Б);

- экономически неактивное население (\mathcal{E}_n);
- не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

Исходные данные

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
- з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря,

Задача 4

Постановка задачи

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:

- безработные (Б);
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (\mathcal{E}_a);
- экономически неактивное население (\mathcal{E}_n);
- не входящие в состав трудовых ресурсов (Н).

Исходные данные

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
- б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- д) военнослужащий;
- е) работник, получивший инвалидность на производстве;
- ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы,

Задача 5

Исходные данные. Численность занятых в составе экономически активного населения - 85 млн. человек; численность безработных - 15 млн. человек. Месяц спустя из

85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн.; 1 млн. человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи: а) определите начальный уровень безработицы; б) определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

Ситуация 1 «Анализ численности студентов и преподавателей государственных вузов СССР и России»

Описание ситуации и постановка задачи

В таблице 1 представлены показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России за ряд лет. Рассчитайте недостающие показатели, проанализируйте факторы, повлиявшие на ситуацию в сфере образования в различные социально-экономические периоды жизни СССР и России.

Таблица 1 - Показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России

Показатели	1975 г.	1985 г.	1995 г.	2005 г.	2015 г.	Темп роста 2015 г., % к 1975 г.
Число государственных вузов	457	483	514	578	607	?
Численность студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе:	1297	1686	1648	1902	2442	?
вечерней формы	390	401	284	178	259	?
заочной формы	985	959	892	964	1519	?
Прием студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе: дневной формы	287	359	360	460	622	?
вечерней формы	76	86	62	47	69	?
заочной формы	172	167	161	240	430	?
Численность профессорско- преподавательского состава в вузах госсектора, тыс. чел. - всего	159	204	210	227	265	?
в том числе: доктора наук	нет данных	9,6	13,7	22,8	28	?
кандидаты наук	нет данных	92,4	115	119	125,4	?
Удельный вес докторов и кандидатов наук в численности профессорско-преподавательского состава, %	-	?	?	?	?	?

Практическое занятие № 2

Функционально-целевая модель системы управления организацией. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом.

Теоретическая часть

Одной из функциональных подсистем является подсистема управления персоналом организации. Она представляет собой совокупность конкретных функций, процессов, методов управления персоналом, подразделений, выполняющих функции по работе с персоналом, деятельностью которых направлена на достижение целей по управлению персоналом организации.

Роль и местоположение подсистем управления персоналом в системе управления организацией зависит от следующих факторов:

- организационного статуса службы управления персоналом и ее руководителя (состава полномочий и ответственности, их объема и иерархического ранга);
- позиций и отношения первого руководителя организации к кадровой службе;
- уровня организационного развития предприятия и его системы управления;
- от наличия финансовых возможностей для развития кадровой службы;
- от профессионального, интеллектуального потенциала работников службы управления персоналом.

В зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, и только по мере усиления их влияния на результаты работы служба персонала наделяется управленческими полномочиями и непосредственным образом участвует в руководстве организацией.

В зарубежной практике выделяется несколько вариантов месторасположения кадровой службы в системе управления организацией:

1. Служба персонала подчиняется руководителю по административным вопросам (наряду со службами по планированию, бухгалтерскому учету и финансам, организации управления).
2. Служба персонала как штабной отдел подчиняется общему руководству организации (т.е. не только первому руководителю, но и его заместителям по производству, финансам, техническому развитию и др.).
3. Служба персонала как штабной орган подчиняется только высшему руководству организации.
4. Служба персонала в лице ее руководителя включается в состав общего руководства организацией наравне с другими службами.

Вопросы к практическому занятию:

1. Факторы подсистем управления персоналом.
2. Варианты месторасположения кадровой службы в зарубежной практике.

Задания к практическому занятию:

Задание 1.

«Делегирование функций»

Описание ситуации и постановка задачи

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Задание 2

«Определение логической последовательности выполнения функций»

Исходные данные

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Для решения задачи необходимо использовать методические указания к ситуации «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»

Задания для самостоятельной работы

1. Функционально – целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов.
2. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления отечественных и зарубежных организаций.
3. Характеристика системы управления персоналом и подразделений – носителей функций системы управления персоналом отечественных организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела развития и обучения кадров, отдела социального развития, отдела организации управления и т.д.
4. Недостатки существующей системы управления персоналом, пути развития системы.
5. Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией.
6. Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и этапов каждой стадии.
7. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
8. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
9. Методы, применяемые при анализе и разработке оргпроектов систем управления.
10. Кадровое, нормативно – методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом.

Практическое занятие №3

Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом

Теоретическая часть

Оценка структуры персонала по категориям занятых (по составу) применяется для анализа эффективности управления и организации производственного процесса. Анализ возрастной структуры персонала используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников. Оценка образовательной структуры персонала применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации

сотрудников. Анализ стажа работников применяется для оценки уровня квалификации работников, для расчёта различного рода компенсаций. Расчет показателя текучести кадров применяется для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворённости персонала условиями работы.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путём суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, в том числе праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Расчет среднесписочной численности работников производится на основании ежедневного учета списочной численности работников.

Среднесписочная численность государственных и муниципальных служащих рассчитывается в соответствии с приказом Министерства финансов Российской Федерации от 03.07.2007 N 57-н «Об утверждении форм отчетности о расходах и численности работников федеральных государственных органов субъектов Российской Федерации, отчетности о расходах и численности работников органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований» и Инструкцией о порядке составления и представления отчетов о расходах и численности работников федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, отчетов о расходах и численности работников органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований.

Вопросы к практическому занятию:

1. Для каких целей производится оценка структуры персонала.
2. Как рассчитать среднесписочную численность работников за период.

Задания к практическому занятию:

Задание № 1. Рассчитать среднесписочную численность персонала организации.

Магазин открылся 1 мая. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел.

Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за год.

Задание № 2. Рассчитать списочную численность персонала организации.

На 31 октября 2012 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор:

- на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;
- на неполный рабочий день – 40 человек;
- надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек. В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Задание № 3. На основе анализа отчета о расходах и численности работников государственных органов либо органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований проведите оценку изменения за последние три-четыре года численности и кадрового состава конкретного органа государственного или муниципального управления.

Задание № 4. Ситуация для анализа

По данным Госкомстата, объем потребления хлеба падает: за последние несколько лет в России он уменьшается на 6 – 7 % каждый год. Вместе с тем стали востребованными качественные и, как правило, более дорогие изделия, в том числе кондитерская продукция. Именно поэтому руководство хлебокомбината планирует расширить ассортимент за счет освоения производства таких хлебобулочных изделий, как слоеные мелкоштучные изделия, пользующиеся большим спросом. Сегодня на рынке Уральского региона нет ни одного предприятия, вырабатывающего сформованные замороженные слоеные полуфабрикаты. Для производства подобной продукции необходимо специальное оборудование по производству слоеных мелкоштучных изделий и замороженных сформованных слоеных полуфабрикатов. Необходимо освоить новую технологию производства слоеных мелкоштучных изделий, обучить этой технологии персонал хлебокомбината – как управленцев и специалистов, так и рабочий персонал.

Практическая подготовка № 1

Функционально-целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом.

Алгоритм выполнения задания

Одной из функциональных подсистем является подсистема управления персоналом организации. Она представляет собой совокупность конкретных функций, процессов, методов управления персоналом, подразделений, выполняющих функции по работе с

персоналом, деятельностью которых направлена на достижение целей по управлению персоналом организации.

Роль и местоположение подсистем управления персоналом в системе управления организацией зависит от следующих факторов:

- организационного статуса службы управления персоналом и ее руководителя (состава полномочий и ответственности, их объема и иерархического ранга);
- позиций и отношения первого руководителя организации к кадровой службе;
- уровня организационного развития предприятия и его системы управления;
- от наличия финансовых возможностей для развития кадровой службы;
- от профессионального, интеллектуального потенциала работников службы управления персоналом.

В зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, и только по мере усиления их влияния на результаты работы служба персонала наделяется управленческими полномочиями и непосредственным образом участвует в руководстве организацией.

В зарубежной практике выделяется несколько вариантов месторасположения кадровой службы в системе управления организацией:

1. Служба персонала подчиняется руководителю по административным вопросам (наряду со службами по планированию, бухгалтерскому учету и финансам, организации управления).
2. Служба персонала как штабной отдел подчиняется общему руководству организации (т.е. не только первому руководителю, но и его заместителям по производству, финансам, техническому развитию и др.).
3. Служба персонала как штабной орган подчиняется только высшему руководству организации.
4. Служба персонала в лице ее руководителя включается в состав общего руководства организацией наравне с другими службами.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

«Делегирование функций»

Описание ситуации и постановка задачи

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Задание 2.

«Определение логической последовательности выполнения функций»

Исходные данные

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;

- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Для решения задачи необходимо использовать методические указания к ситуации «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»

Задания для самостоятельной работы

1. Функционально – целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов.
2. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления отечественных и зарубежных организаций.
3. Характеристика системы управления персоналом и подразделений – носителей функций системы управления персоналом отечественных организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела

развития и обучения кадров, отдела социального развития, отдела организации управления и т.д.

4. Недостатки существующей системы управления персоналом, пути развития системы.

5. Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией.

6. Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и этапов каждой стадии.

7. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.

8. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

9. Методы, применяемые при анализе и разработке оргпроектов систем управления.

10. Кадровое, нормативно – методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом.

Практическая подготовка № 2

Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Алгоритм выполнения задания

Важнейшей задачей рыночной экономики является эффективное использование кадрового потенциала. Решению этой задачи способствует четко разработанная кадровая политика государства.

Кадровая политика государства определяет стратегию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями, руководством предприятия и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятиях.

Кадровая политика включает следующие элементы:

- *тип власти в обществе*: охлократия (господство толпы); автократия (власть одного); демократия (власть народа);
- *стиль руководства* (авторитарный, демократический, либеральный, смешанный);
- *философию организации* (совокупность моральных и административных норм и правил поведения сотрудников, подчиненных достижению глобальной цели организации);
- *правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих*;
- *коллективный договор* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя.

Кадровая политика предприятия – это

- совокупность целей, задач и принципов, определяющих тактику и стратегию управления персоналом;
- совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, в которых они работают;
- генеральное направление кадровой работы по созданию коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, гибко реагирует на изменение внешней среды, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться жизнеспособности, конкурентных преимуществ, достижения целей.

В настоящее время выделяют 3 концепции стратегии кадровой политики:

- *стратегия управления персоналом определяется стратегией организации*;
- *стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации*. Работники рассматриваются как самостоятельный ресурс, при помощи которых в зависимости от их качества и способности решаются конкретные задачи;
- *синтез двух предыдущих*. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, проводится их соответствие друг другу, в результате чего может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Стратегия развития организации

Успех любой организации в условиях усиливающейся конкуренции и ускоряющегося НТП зависит от ее способности максимально эффективно использовать имеющиеся у нее ресурсы для достижения целей, т.е. от того, насколько точно организация определит свое место во внешней среде и выработает курс действия на занятие этого места и укрепление собственных позиций.

Такой курс действий принято называть стратегией развития организации.

Под стратегией организации понимается определение ее перспективных целей развития, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

«Кадровая политика Холдинга «Наука Т»»

Исходные данные. Международная корпорация Холдинг "Наука Т" - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале 20 столетия, Холдинг "Наука Т" сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг "Наука Т" - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг "Наука Т" с другими фирмами.

Кадровые службы Холдинг "Наука Т" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой - 208, на административно-управленческий - 79 программ. Остальные носят "сквозной" характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг "Наука Т" ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумуляция опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи - установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий". Для этого Холдинг "Наука Т" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг "Наука Т" престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь "корпоративной семьи".

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система "двойной лестницы", или "двух направлений в карьере" (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно- инженерной линии).

Постановка задачи.

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите желаемого сотрудника организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 2.

«Профиль начальника отдела кадров»

Исходные данные. Кандидат психологических наук, специалист в области нетрадиционных методов разрешения конфликтов с 10-летним опытом преподавательской работы и 3-летним опытом консультирования в центре психологической помощи, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, получила предложение занять должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре психологической помощи.

Своими плюсами она считала знание психологии, иностранного языка, навыки коммуникации, опыт работы. Факторами привлекательности на будущем месте работы считала, кроме высокого заработка, возможность профессионального развития, контактов с иностранными специалистами, командировки по стране и за рубеж.

Ожидания генерального директора фирмы касались организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников, грамотного ведения

необходимой документации. Представитель западного партнера провел с претенденткой однодневное обучение основам управления персоналом.

Реальная деятельность начальника ОК оказалась связанной с 10-часовым рабочим днем, участием в технических совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб и вопросов сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для западного партнера. Времени катастрофически не хватало.

Возникла конфликтная ситуация: по рекомендации западного партнера начальник ОК подняла вопрос о необходимости сокращения численности непроизводственного персонала, который встретил резкое возражение со стороны директора по производству, обвинившего начальника ОК в некомпетентности и неопытности. Начальник ОК прибегла к способу психологической защиты - регрессии: разрыдалась и больше к этому вопросу не возвращалась. Через месяц по забывчивости начальник ОК не отправила положенного отчета западному партнеру, а еще через неделю ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, когда генеральному директору понадобился срочный ответ на вопрос. После того, как он высказал свое недовольство, начальник ОК принесла заявление об уходе.

Постановка задачи.

1. Какие нарушения в процедурах отбора имели место при приеме на работу начальника ОК?
2. Чем определялось расхождение ожиданий претендентки и реальной деятельности?
3. Соответствовало ли ситуации то обучение, которое было предложено претендентке?
4. Что соответствовало, а что не соответствовало в качествах претендентки требованиям рабочего места и ожиданиям руководства и что следовало сделать для повышения степени соответствия?
5. Каковы должны быть грамотные действия генерального директора на разных этапах короткой карьеры начальника ОК, в том числе при получении заявления об уходе?

Задания для самостоятельной работы

1. Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе.
2. Основные направления кадровой политики.

3. Элементы кадровой политики организации: тип власти в обществе, стиль руководства, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др.
4. Исходные документы для формирования кадровой политики организации.
5. Документы, в которых находит отражение кадровая политика организации.
6. Сущность стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом.
7. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество организации.
8. Условия разработки стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др.
9. Стратегическое управление персоналом – управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации.
10. Взаимосвязь стратегического управления организации и стратегического управления персоналом.
11. Этапы формирования системы стратегического управления персоналом: разработка и внедрение системы стратегического управления персоналом, формирование и реализация стратегии управления персоналом, стратегический контроль.
12. Понятие конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации, методы ее оценки.
13. Роль руководителей и системы управления персоналом в реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
14. Функции высшего руководства.
15. Этапы реализации стратегии управления персоналом: внедрение стратегии, координация внедрения стратегии, контроль.

Практическая подготовка № 3

Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале

Алгоритм выполнения задания

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать **возможность обратной связи**, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является *планирование потребности в персонале*.

Планирование потребности в персонале - одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Пути покрытия потребности в персонале - способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

Активные:

1. организация набирает персонал в учебных заведениях при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения;
2. организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
3. использует услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала;
4. вербует новый персонал через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях);
5. заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные:

1. Организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;
2. ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

Задания к практической подготовке:

Задание 1

«Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Описание ситуации

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Постановка задачи

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?

2. Какая разница между данными источниками?

3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

Объявления	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
	длительный срок публикации
трудно игнорировать	плата за обращение к тем, кому это не нужно
широкие возможности выбора	
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	
Агентства	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	
	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых кандидатов	
	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»

целенаправленный характер поиска кандидата	
упреждающий характер	затраты времени на не всегда результативные действия
организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	низкая конкуренция

Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений - в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

Задания для самостоятельной работы

1. Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации.
2. Характеристика кадрового планирования.
3. Кадровое планирование как необходимое условие реализации кадровой политики организации.
4. Объект кадрового планирования и принципы его организации.
5. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации.
6. Структура типового оперативного плана кадровой работы в организации.
7. Информация для кадрового планирования.
8. Качественная потребность в персонале – ее структура, показатели.
9. Методы определения качественной потребности в персонале.
10. Анализ информации, формирующей качественную потребность.
11. Построение специальных моделей для определения качественной потребности в персонале.
12. Взаимосвязь качественной и количественной потребностей в персонале.
13. Показатели количественной потребности в персонале.
14. Плановые и внеплановые факторы, определяющие потребность в персонале.

Практическая подготовка № 4

Деловая оценка и аттестация персонала

Алгоритм выполнения задания

Оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Она выступает своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям:

= оценка результатов труда за определенный промежуток времени;

= оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Оценка труда персонала выполняет ряд функций и направлена на достижение соответственно трех целей: административной, информационной, мотивационной.

1. *Административная* цель достигается путем принятия обоснованного административного (кадрового) решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. *Информационная* цель - получение работниками и руководителем объективной и достоверной информации о работе для совершенствования и принятия правильного решения.

3. *Мотивационная* - оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей.

Факторы, влияющие на оценку персонала

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки.

Аттестация персонала проводится в целях установления соответствия работника его должности. Аттестация – один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности. Оценка предполагает не сравнение работников между собой, а сравнение деятельности сотрудника со стандартом выполнения работы: сравниваем насколько один из сотрудников в большей или меньшей степени, чем другой, соответствует стандарту работы.

Объектом аттестации может быть отдельный сотрудник, рабочее место (соответствие его требованиям охраны и безопасности труда, технологическим стандартам), всё подразделение (организация).

Предметом оценки могут быть:

- выполнение сотрудником должностных обязанностей (результаты труда за определённый период);
- особенности его поведения в организации (отношение к своим обязанностям);
- уровень компетентности;
- черты личности, связанные с выполнением служебных функций.

Аттестационные оценки могут быть официальными (отражается в письменном документе юридического характера) и неофициальными (личные впечатления эксперта), часто просто дополняющими официальную оценку.

Виды аттестации

1. *Итоговая аттестация* – полная характеристика деятельности работника за период 3-5 лет, перед конкурсным переизбранием, чаще проводится комиссией для снижения субъективизма.

2. *Промежуточная аттестация* – проводится раз в полгода/год непосредственным руководителем с учётом результатов предыдущей для корректировки уровня оплаты труда, перевода на другой тарифный разряд.

3. *Специальная оценка в связи с особыми обстоятельствами* - после испытательного срока, продвижение по службе. Для неё могут быть использованы специальные оценочные центры.

4. *Самооценка* – письменные ответы аттестуемых на вопросы специальных анкет. Опрашиваемые сами дают характеристику выполнения своих служебных обязанностей, достигнутым результатам. Это позволяет узнать, какие требования они к себе предъявляют и как собираются улучшать свою деятельность. Результаты самооценки обязательно обсуждаются с коллегами и руководителем, поскольку самооценка весьма субъективна.

Принято выделять две функции аттестации: *структурирующую и мотивирующую*. Каждая из указанных функций может быть подразделена на ряд подфункций.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

Система оценки персонала

Исходные данные. Отдел человеческих ресурсов Европейской Штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в Штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки, повышение базового оклада в соответствии с

аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит основную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как системой оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения окладов;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Постановка задачи.

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов Штаб-квартиры?

Задание 2.

«Оценка деловых и личностных качеств руководителя»

Описание задания

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

Постановка задачи

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека - претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в таблице 1 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров.

Таблица 1- Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14	Энергичность	5	5	4	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5

Продолжение таблицы 1

18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5

20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5	5	5	5
23	Новаторство	5	4	5	4	4	4
24	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48	Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4

50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4
----	------------------------	---	---	---	---	---	---

Условные обозначения:

- П - президент
- И - генеральный исполнительный директор
- ф - финансовый директор
- Т - начальник отдела
- Х - художник
- З - звукооператор

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие деловой оценки.
2. Периодичность проведения деловой оценки.
3. Цели деловой оценки персонала.
4. Организационная подготовка проведения деловой оценки.
5. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки.
6. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки.
7. Объекты и субъекты деловой оценки.
8. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным.
9. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.
10. Классификация показателей деловой оценки.
11. Преимущества и недостатки методов оценивания.
12. Документационное сопровождение различных методов оценивания.
13. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.
14. Сущность аттестации персонала.
15. Основные цели и задачи проведения аттестации.
16. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации.
17. Содержание этапов проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап.
18. Методы аттестации персонала: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки.
19. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации.

Практическая подготовка № 5

Профориентация и трудовая адаптация персонала

Алгоритм выполнения задания

Профориентация и адаптация персонала – комплекс мероприятий, которые направлены на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей и пригодности. Именно эти факторы влияют на выбор или смену профессии. Цель данных мероприятий заключается в оказании помощи школьникам и ищущим работу. При этом на психологическом уровне создаётся некая мотивация выбора профессии, которая способна помочь в выборе профессии, учитывая индивидуальные особенности каждого человека. Также, при этом учитывается и современная ситуация на рынке труда.

К задачам профориентации и адаптации персонала относятся: социально психологическая адаптация личности, мотивы выбора профессии и введение в профессию. Производится максимально полное информирование заинтересованных лиц, и создаются условия для развития профессиональных способностей.

Профориентационная работа, кроме всего прочего, направлена на увеличение престижа и привлекательности различных профессий в обществе. Формируется положительный образ в глазах обратившихся – потенциальных сотрудников. Происходит мотивировка и социально психологическая адаптация для этих специальностей.

Мотивировка – это способ обоснования новых объектов и мотивов, которые вводятся в диалог.

Очень важно, чтобы новый работник и организация смогли приспособиться друг к другу. Это называется адаптацией. Наиболее трудно это для подростков. Ведь социально психологическая адаптация подростков – сложный, чаще всего длительный, процесс. Это вызвано тем, что по завершению учебных заведений, они довольно резко попадают во «взрослый мир». Большинство из них толком не подготовлено к этому.

Они испытывают постоянное психологическое напряжение. Могут случаться длительные впадения в депрессию. А в случае, когда выбрана неподходящая профессия – вообще пропадает любая мотивация к работе. При выборе специальности для абитуриентов должна быть выработана и соблюдена определённая методика – мотивы выбора профессии.

Во время адаптации к любой профессии необходимо создать определённые условия молодому специалисту. Во-первых, необходимо уменьшение стартовых издержек – новичок должен привыкнуть к рабочему месту. Во-вторых, «привязать» человека, который сможет отвечать на вопросы и первое время во всём помогать. В-третьих, сократить текучесть рабочей силы, чтобы молодой специалист не почувствовал себя ненужным.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

«АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание ситуации

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации?

Проранжируйте их.

Методические указания

Для решения ситуации необходимо использовать данные рисунок 1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 1 - Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		X		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		X		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	X			
1.4. Успешность переговоров		X		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	X			
2.2. Качество отчетной документации			X	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			X	
2.4. Техника личной работы			X	
2.5. Организаторские способности	X			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			X	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками			X	
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	X			
3.3. Коммуникабельность	X			

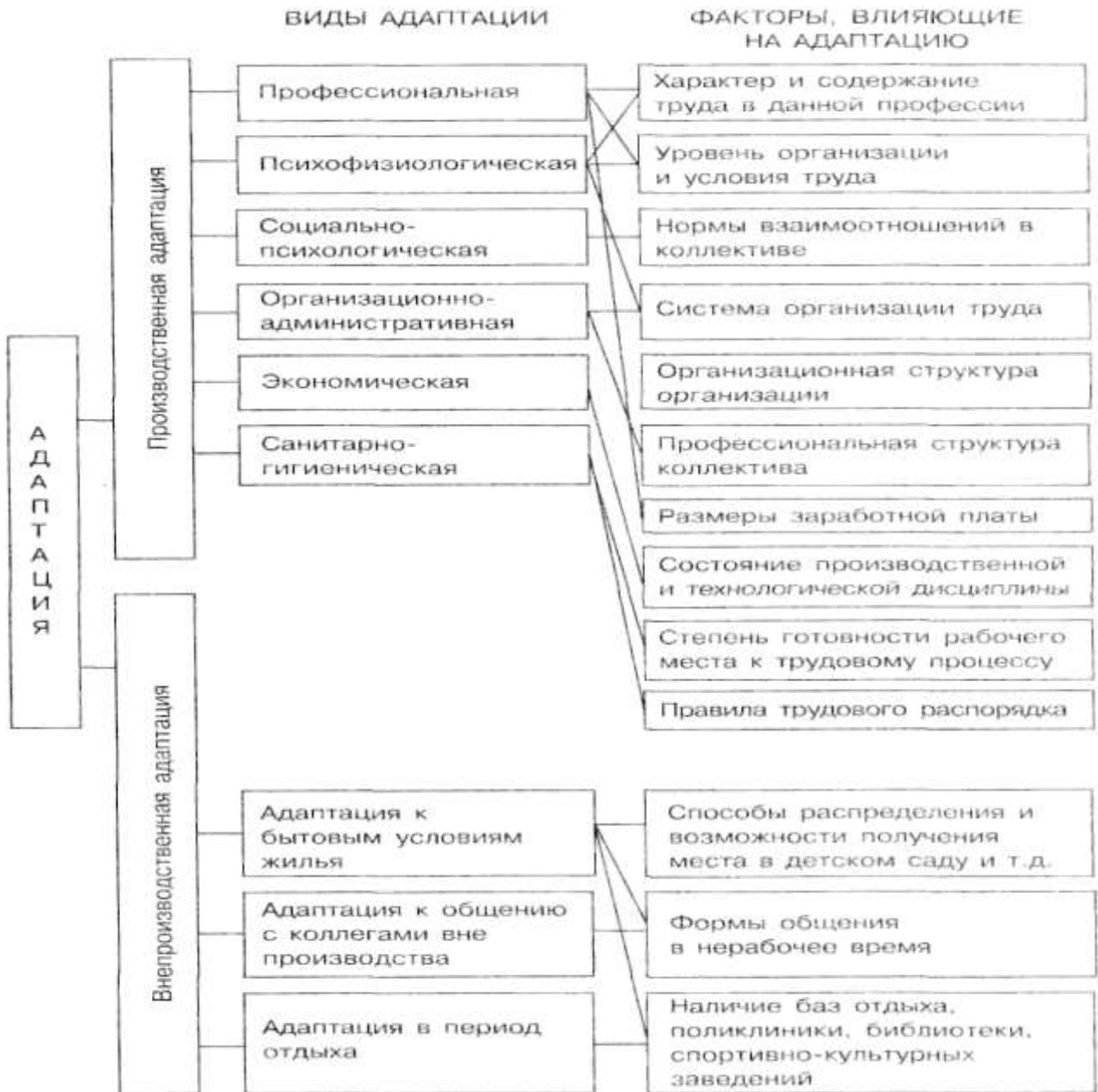


Рисунок 1 - Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие профессиональной ориентации.
2. Цели и задачи профориентации.
3. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация.
4. Органы управления профориентацией.
5. Направленность профориентационной работы.
6. Понятие трудовой адаптации.

7. Виды и направления адаптации.
8. Условия успешной адаптации.
9. План мероприятий по введению в должность.
10. Особенности адаптации при внедрении нововведений.
11. Инструментарий управления адаптацией.
12. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
13. Расскажите об известных вам примерах управления процессом трудовой адаптации в российских компаниях.
14. Выделите факторы, влияющие на формирование программ трудовой адаптации сотрудников в рассмотренных компаниях.
15. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Практическая подготовка № 6

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

Алгоритм выполнения задания

Сделать карьеру – один из мотивов трудовой деятельности. Деловая карьера сопровождается более высокой должностью, местом работы в определенной компании, сопровождается определенным материальным положением, славой, известностью.

Деловая карьера (ДК) – поступательное продвижение человека по служебной лестнице или служебным должностям, изменение навыков, способностей, квалификации, уровня вознаграждения, связанных с конкретной трудовой деятельностью. Это субъективные суждения человека (*индивидуальные*) о своем трудовом будущем, ожидаемых путях самовыражения и удовлетворения трудом.

Служебно-профессиональное продвижение – серия планируемых перемещений работников по различным должностям, способствующих развитию, как самого человека, так и организации в целом.

Виды деловой карьеры:

1. Внутриорганизационная ДК. Работник в процессе трудовой деятельности занимает различные должности в одной организации. *Обучение, проф. развитие, оценка навыков, поддержка саморазвития, самообразования со стороны службы УП, руководителя.*

2. **Межорганизационная.** Работник в процессе своей трудовой деятельности проходит различные должностные ступени, проходит различные стадии развития в разных организациях. *Сейчас тенденция трудовой мобильности – человек работает в разных организациях.*

3. **Специализированная (профессиональная).** Когда сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит последовательно различные стадии развития как в одной, так и в разных организациях, но в рамках одной профессии. *Это наиболее характерно для IT-консультантов, IT-сопровождения, врачи, юристы, преподаватели.*

4. **Неспециализированная (непрофессиональная).** Когда человек в процессе своей трудовой деятельности развивается в разных профессиональных областях как в одной, так и в разных организациях.

5. **Вертикальная.** Самая видимая ДК, подъем по служебной лестнице, повышение в должности.

6. **Горизонтальная.** Перемещение сотрудника в другую функциональную область, роль, расширение или усложнение задач на прежней должности, или выполнение роли руководителя временной группы и т.п. *Ротация тесно связана с горизонтальной карьерой.*

7. **Центростремительная (скрытая).** Характерна для работников, имеющих обширные деловые связи вне данной организации. Означает движение к центру, к руководству организации, проявляется в участии в формальных и неформальных совещаниях, встречах, ему доверяется проведение встреч, информация, это может быть доверенное лицо руководителя компании.

8. **Ступенчатая.** Сочетание горизонтальной и вертикальной карьеры.

Управление ДК – рассматривается, как задача функция службы УП – комплекс мероприятий, проводимый службой УП и руководителями компании по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работников исходя из их целей, потребностей, возможностей, способностей, социально-экономических условий организации.

Задания к практической подготовке:

1. Понятия карьеры, служебно – профессионального продвижения.
2. Виды деловой карьеры.
3. Принципы организации управления деловой карьерой.
4. Инструментарий управления деловой карьерой.
5. Этапы деловой карьеры, их содержание.
6. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных

организациях.

7. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала.
8. Сущность служебно – профессионального продвижения персонала.
9. Понятие «ротация» кадров.
10. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.
11. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения работников.
12. Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.
13. Проблемы резерва кадров.
14. Сущность управления кадровым резервом.
15. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв.
16. Источники формирования резерва кадров.
17. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров.
18. Планирование работы с кадровым резервом.

Практическая подготовка № 7

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Алгоритм выполнения задания:

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников и весьма преуспевают в этом. Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности. Сегодня обучение и планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников организаций.

Задачи повышения производительности труда, как правило, напрямую связывают с необходимостью усиления мотивации персонала, но что означает данное понятие- мнения до сих пор расходятся. Одни считают мотивацию неотъемлемой частью системы

управления, которая не только позволяет сформировать правильное отношение к работе, но и объединяет усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации. Другие сводят ее значение к набору неких слов или, условно говоря, «красивых жестов», при помощи которых можно заставить работника сделать все что угодно.

Различные толкования понятия мотивации обусловили формирование множества вариантов решений данной проблемы. На практике чаще всего используются методы поведенческих требований, гармонизации окладов и компенсационного пакета. Но, отдавая им должное, нельзя не отметить хаотичность построения большинства систем и неизбежное снижение их эффективности, выражающееся в замедлении и снижении темпов роста компании даже с учетом увеличения численности персонала и роста его благосостояния.

Проблемы и «подводные камни» возникают уже на этапе оценки труда персонала руководством. В случае с рядовыми исполнителями ситуация относительно легко разрешима: чем больше по объему и быстрее выполнена будет работа, тем больше денег получит сотрудник (грузчик, укладчик, фасовщик, дворник и т.п.).

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. Аналогично (от противного) мы можем оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка, остроконечная палка, которой погоняли животных) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия.

Мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. «Я хочу» (потребность) – «я хочу и знаю, как именно я смогу этого достичь» (мотив).

Мотивация – это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

Мотивация в кадровом менеджменте подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности.

Т.о., **мотивация**– учет потребностей работника в процессе реализации целей компании. Пример: менеджеру предлагают разработку проекта по продукту, мотивируют з/п, условиями труда и т.п., но при этом основная потребность менеджера - быть значимым и выполнять ответственную работу под «самостоятельным» руководством.

Мотивация– это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому.

В разработке системы мотивации встречается такое понятие как вознаграждение.

Вознаграждение– все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает **внутренним** и **внешним**:

Внутреннее вознаграждение работника – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности. Внутреннее удовлетворение как результат такого вознаграждения может наступить в результате:

- признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе;
- осознания своей сопричастности важному делу;
- достижения грандиозной цели;
- принесения пользы обществу и т.п.

Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это:

- заработная плата;
- денежные выплаты;
- премии;
- социальные льготы и скидки и т.п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

«Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание задания

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем **эти** данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2. 10. Количество экспертов в табл. 8.5 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Задание 2.

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.

5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по

степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задание 3.

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...»

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто

большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство*.

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений*... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задания для самостоятельной работы

1. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации.
2. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы.
3. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике.
4. Их ранжирование по степени влияния на персонал.
5. Практическое использование теорий мотивации.
6. Мотивационные принципы организации труда.
7. Формы оплаты труда персонала.
8. Системы оплаты труда руководителей.
9. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия.
10. Социальные выплаты и льготы персонала.
11. Государственное регулирование оплаты труда: законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда; заключение генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

Практическая подготовка № 8

Управление конфликтами и стрессами

Алгоритм выполнения задания

Бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых

конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Современная точка зрения на конфликты в организации – они не только возможно, но могут быть желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть.

Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

Позитивные функции конфликта.

1. Разрядка напряженности между сторонами.
2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

Нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.

Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта.

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.
2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.
3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
4. Представление о второй стороне как о враге.
5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).
7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

- 1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники – это необходимый компонент, а посредник присутствует далеко не всегда. Предконфликт-ную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт – это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Задания к практической подготовке:

Задание 1.

Описание ситуации

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 2.

Исходные данные. В семье Зыкиных выросла дочь Маша, а вместе с ней – и ряд проблем. Дочь учится в институте, много работает, устает. Родители считают, что девочке в каникулы надо бы отдохнуть, съездить в пансионат или в дом отдыха, и поэтому покупают путевки для совместных (с ними) поездок. Родители знают, что Маша любит ездить, однако в последнее время она стала постоянно отказываться (хотя раньше ездила с удовольствием), стремится остаться дома или пойти куда-нибудь с друзьями, но не с семьей. Родители стали обижаться, не знают, что делать.

Постановка задачи.

1. Составить схему возможного развития конфликта в семье Зыкиных.
2. Определить объект конфликтной ситуации, положительные и негативные функции данной конфликтной ситуации (с точки зрения Маши и родителей).
3. Составить перечень инцидентов, которые могут превратить конфликтную ситуацию в конфликт.
4. Предложить возможные выходы из создавшейся ситуации, с точки зрения Маши.

Задание 3.

Исходные данные. Руководитель предприятия сдал в аренду убыточный участок трудовому коллективу. Вскоре дела на участке наладились и было принято решение о его реорганизации в самостоятельное малое предприятие (МП), но с сохранением выполнения необходимых работ для всего предприятия. МП стало развиваться, многие работники основного предприятия оказались «на содержании» у МП, получая прямо или косвенно от него доплаты за выполнение работ для МП. В связи с тем, что заработная плата работников на МП более чем в два раза стала выше, чем в среднем по всему

заводу, появилась угроза возникновения конфликта в коллективе основного предприятия.

Руководитель основного предприятия не хочет действовать силовыми, запретительными методами, но понимает, что надо предпринять какие-то меры, иначе он потеряет контроль над всей ситуацией.

Постановка задачи.

1. В чем причина создавшейся ситуации с точки зрения теории социальных ролей?
2. В чем состоит несоответствие поведения двух руководителей (основного и малого предприятий) ожиданиям окружающих?
3. Как можно выйти из создавшейся ситуации?

Методические указания. В основу задания положен подход к рассмотрению причин конфликта с точки зрения ***теории ролевого поведения.***

Роль - определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется своим названием, позицией индивида, выполняемой функцией в системе социальных отношений и ожиданиями окружающих.

На протяжении всей жизни человек играет множество ролей, исходя из тех функций, которые ему приходится выполнять: отца, мужа, ребенка, подчиненного, начальника, покупателя и т. д. Каждая из этих ролей состоит из задач, которые должен решать "актер", и из ***поведения*** в этой роли в соответствии с ***ожиданиями окружающих.***

Если поведение индивида соответствует ожиданиям окружающих людей от данной роли, то человек нормально ими воспринимается. Если же не соответствует, то окружение может оттолкнуть от себя такую личность, потребовав изменения поведения, либо возникнет скрытый конфликт.

Поведение индивида в соответствии с задачами роли и ожиданиями окружающих представляет собой ***ролевое поведение.*** Если член группы успешно исполняет свою роль, ведет себя в соответствии с ожиданиями окружающих и при этом сам лично получает удовлетворение от содержания, характера и результатов своей деятельности и своего взаимодействия с окружением, то не возникает конфликтных ситуаций. Также необходимо соответствие ожиданий каждого из участников конфликтного взаимодействия: ожиданий работника и ожиданий организации (рисунок 1).

В каждой из предлагаемых ситуаций достаточно ясно прослеживается несоответствие ролевого поведения участников взаимодействия ролевому ожиданию окружающих: родителей по отношению ко взрослой дочери; руководителя участка по отношению к директору предприятия.

Дочь выросла - вполне естественно ее стремление к некоторой независимости, свободе выбора формы проведения досуга, друзей. Родители считают ее еще малосамостоятельным человеком, которая не может отвечать за свои поступки и выбор друзей, ей требуется постоянная забота, опека. Однозначного решения в этой ситуации нет, но возможна определенная договоренность между родителями и дочерью по взаимному изменению ожиданий и поведения: проводить часть отпуска с ними, а часть - самостоятельно, с друзьями.

При рассмотрении ситуации с малым предприятием также рекомендуется взаимное изменение ожиданий поведения участников описываемых событий:

- изменение условий договора с МП, отчислений основному предприятию;
- постепенный перевод всего предприятия на аналогичные условия, а руководителя этого участка попросит возглавить всю программу такого перевода;
- сделать руководителя МП начальником отдела маркетинга всего завода, поскольку он уже показал возможности успешного взаимодействия с внешними заказчиками.

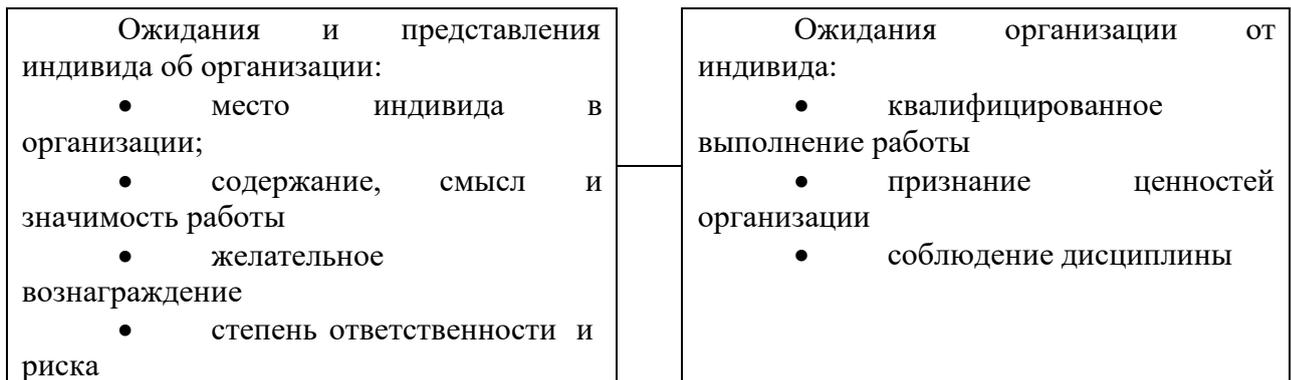


Рисунок 1 - Взаимосвязь ожиданий индивида и организации

Задание 4.

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание

отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Задание 5.

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то

пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Задания для самостоятельной работы

1. Типичные причины конфликтов.
2. Виды конфликтов, их классификация.
3. Пути развития конфликтов.
4. Способы разрешения конфликтов.
5. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
6. Управление конфликтами и пути их предупреждения.
7. Сущность и природа стресса.
8. Виды стрессов.
9. Стресс и заболевания, перегрузки, недогрузки, обстоятельства жизни.
10. Стресс и соответствие между личностью и средой.
11. Способы обнаружения стрессов.
12. Методы нейтрализации стрессов.
13. Охарактеризуйте понятие и факторы возникновения производственного травматизма.
14. Расскажите о методиках борьбы со стрессом.
15. Подготовьте материал об инструктаже как элементе программ по обеспечению безопасности труда и поддержанию здоровья сотрудников. Расскажите о формах его проведения на конкретных предприятиях г. Волгограда.
16. Спроектируйте любое рабочее место с учетом требований эргономики.
17. Дайте понятия деструктивного и конструктивного конфликта. Попытайтесь установить основной критерий их различия. Предположите какие цели может преследовать управление деструктивным и конструктивным конфликтами.
18. Смоделируйте три конфликтные ситуации. Выделите субъекта конфликта, объект конфликта, причины его возникновения. Оцените по предложенной в лекции шкале глубину каждой из трех конфликтных ситуаций. Сформируйте подходящие модели

управления конфликтом, основанные на одной из предложенных альтернатив: «обвинитель», «консультант», «воспитатель».

19. По каким признакам можно судить о том, что в коллективе возник скрытый конфликт?

Практическая подготовка № 9

Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом

Алгоритм выполнения задания:

В рамках системы управления персоналом важная роль принадлежит подсистеме оценки, включающей в себя, в том числе, и оценку деятельности службы управления персоналом. При этом принципиальным является вопрос об эффективности работы кадровой службы.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от: ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы; взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия; кадрового обеспечения службы.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько работа кадровой службы способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью сотрудников трудом, дисциплиной и текучестью кадров.

Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы характеризуют качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия. Они рассматриваются как единая основа оценки эффективности персонала.

Традиционно само понятие эффективности базируется на сопоставлении затрат всех видов ресурсов, направляемых для достижения той или иной цели, с результатами достижения этой цели, которые, как правило, измеряются в денежном выражении. Однако применительно к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом такой подход представляется автору достаточно упрощенным. Дело в том, что результаты работы кадровой службы столь специфичны, что, во-первых, не всегда возможно оценить их в денежном выражении, а, во-вторых, они могут проявляться с течением времени,

когда их влияние в принципе не сможет быть должным образом оценено. Многоаспектность и многоплановость работы в сфере управления персоналом, ее "распределенность" между руководителями различных уровней управления и структурных подразделений существенно ограничивает возможности выявления вклада именно службы управления персоналом в достижение той или иной цели организации. Однако соображения подобного рода не должны служить основой для отказа от разработки новых способов и технологий оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.

По мнению авторов, оценка эффективности работы службы управления персоналом должна иметь комплексный характер и включать в себя оценку:

- экономической эффективности;
- организационно-управленческой эффективности;
- социально-психологической эффективности.

Для каждого вида оценки должны быть использованы свои критерии и методы. Однако существует ряд базовых положений, прочно утвердившихся в научном обороте, которые следует использовать в качестве методической основы при организации работы по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом.

Анализ научных публикаций по проблемам оценки управленческой деятельности показал, что единого взгляда на сущность оценки пока не выработано. Во многом это связано с тем, что авторы тех или иных исследований трактуют оценку в зависимости от целей и задач конкретно-прикладного характера. Это объективно сужает горизонт рассмотрения сущности оценки управленческой деятельности, ограничивает возможности широкого использования уже разработанных методик.

По мнению авторов, оценка может трактоваться как мнение о результатах деятельности, сформулированное в формализованной или описательной форме. Применительно к оценке эффективности работы службы управления персоналом следует определить ее основные цели:

- административные, касающиеся принятия управленческих решений о статусе службы управления персоналом, изменении перечня возлагаемых на нее функций;
- финансово-экономические, состоящие в определении объемов ресурсов, выделяемых для обеспечения деятельности службы управления персоналом;
- мотивационные, направленные на повышение эффективности и качества труда сотрудников службы управления персоналом и ее руководителя.

Задания к практической подготовке:

1. Диагностический подход к оценке функционирования подразделений управления персоналом.
2. Основные критерии оценки эффективности работы подразделений управления персоналом.
3. Взаимосвязь критериев с важнейшими направлениями деятельности кадровых служб.
4. Оценка текучести кадров и абсентеизма.
5. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
6. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.
7. Методы расчета экономической эффективности.
8. Классификация производственных и непроизводственных факторов.
9. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.
10. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации.
11. Направления совершенствования методики.
12. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности управления персоналом?
13. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?