

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ

по дисциплине «Управление персоналом»

для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства»,
специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление
специальности 1-27 01 01-17 «Строительство»,
слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент»,
специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности»

дневной и заочной форм обучения

Методические указания по выполнению практических работ составлены в соответствии с учебными планами специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства», специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление специальности 1-27 01 01-17 «Строительство», слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент», специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности» и предназначены для закрепления студентами теоретических знаний, преподаваемых в лекционном курсе дисциплины «Управление персоналом».

Составители: В.В. Чиндарев, доцент,
Н.А. Довыденко, ст. преподаватель,
А.Г. Тубич, ст. преподаватель,
М.Е. Нагурная, ассистент

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями кадрового менеджмента.

Трудовой потенциал предприятия – это произведение численности работающих, регламентированного фонда рабочего времени и общественно необходимого уровня интенсивности труда (или его производительности). Кадровый потенциал – часть трудового потенциала, связанная с трудом руководителей, специалистов и служащих. В свою очередь, частью кадрового потенциала является управленческий потенциал, связанный с трудом управляющих (руководителей).

ЗАДАНИЕ 1. Терминам «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий капитал» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

..... – это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.).

..... – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

..... – это часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно полезным трудом.

ЗАДАНИЕ 2. Терминам «профессия», «специальность», «квалификация» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

..... – 1. Устойчивый и относительно широкий вид трудовой деятельности, являющийся источником дохода, предусматривающий определенную совокупность теоретических знаний, практического опыта и трудовых навыков и определяемый разделением труда, а также его функциональным содержанием. 2. Большая группа людей, объединенных общим родом занятий, трудовой деятельностью.

..... – комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии.

..... характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

ЗАДАЧА 1. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,2 млн. человек; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, – 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году, – 1,6 млн. человек.

ЗАДАЧА 2. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 80 млн. человек, неработающие инвалиды I и II групп – 1,2 млн. человек; работающие подростки – 0,1 млн. человек; работающие пенсионеры – 4,5 млн. человек. Определите численность трудовых ресурсов.

Методические указания

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 Республики Беларусь 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 «трудоую 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.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) определяется следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мол}, \quad (1.1)$$

где $P_{тр}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ – численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I-II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пен}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мол}$ – работающие подростки до 16 лет.

ЗАДАЧА 3. Определите статус лиц, перечисленных ниже (экономически активное население в составе трудовых ресурсов: занятые и безработные; экономически неактивное население: среди населения в трудоспособном возрасте, не включаемые в состав трудовых ресурсов):

- работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- работник, переведённый на режим неполного рабочего дня;
- учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил её поиски;
- студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьёй;
- домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
- работник, находящийся в очередном отпуске;
- работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;

- военнослужащий;
- работник, получивший инвалидность на производстве.

Методические указания

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.

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.

Практическое занятие № 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Цель работы: ознакомиться с методами определения потребности в персонале. Определить общую численность основных рабочих, численность вспомогательного и управленческого персонала на предприятии строительного профиля. Определить показатели по обороту персонала.

ЗАДАЧА 1.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А		Вид работы Б	
	1	2	3	4
Трудоемкость изделия, ч.				
Изделие 1		0,8		0,5
Изделие 2		0,3		0,4
Производственная программа, шт.				
Изделие 1		1000		1000
Изделие 2		1200		1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч.				
Изделие 1		100		150
Изделие 2		170		120
Планируемый процент выполнения норм, %		104		105
Полезный фонд времени одного работника, ч.		432,5		432,5

Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}, \quad (2.1)$$

где $T_{пф}$ – полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum (N_i T_i + T_{н.п.и}) / K_e, \quad (2.2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.и}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

K_e – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 + T_2 = N_2 T_2$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ}} / K_e$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}$$

ЗАДАЧА 2.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно – управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
1	2	3
Расчёт денежной наличности	500	1
Учёт доходов – расходов предприятия	3000	0,5
Расчёт сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_p = \sum (m_i t_i / T) K_{\text{нрв}}, \quad (2.3)$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{\text{нрв}}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{\text{нрв}} = (\text{коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы}) * (\text{коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников}) * (\text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную})$.

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = (\sum m_i t_i / T) K_{\text{нрв}}$$

ЗАДАЧА 3.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч.	Количество операций за смену
1	2	3
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, – 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа.

Кoeffициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = ((Ч_{агр} K_{загр}) / Н_{об}) K_n, \quad (2.4)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов; $K_{загр}$ – коэффициент загрузки; $Н_{об}$ – норма обслуживания;

K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$Н_{об} = T_{пол} / \sum t_i n_i + T_{д}, \quad (2.5)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i – количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_{д}$ – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Кoeffициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (2.6)$$

где $N_{общ}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} – кол-во работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{д}.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$Н_{об} = T_{пол} / T_{сум}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2.6).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (2.4).

ЗАДАЧА 4.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать показатели по обороту персонала. Формулы для расчета показателей приведены в методических указаниях к решению задачи.

Данные для изучения движения рабочей силы на предприятии строительного профиля приведены в аналитической таблице.

Таблица 2.1 – Анализ движения рабочей силы

Показатели	2010 год	2011 год
1	2	3
Количество принятого на работу персонала	75	93
Количество уволившихся работников:	80	95
в том числе:		
на учебу	-	-
в Вооруженные силы	-	-
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством	12	16
по собственному желанию	68	79
за нарушения трудовой дисциплины	-	-
Средняя списочная численность персонала	572	645

Методические указания

Движение персонала характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

Абсолютные показатели:

Оборот по приёму – число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации.

Оборот по выбытию – численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия.

Необходимый оборот (по выбытию) – уход в армию или на пенсию.

Излишний оборот (текучесть) – уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Относительный оборот персонала:

1) коэффициент оборота по приему рабочих (K_{np}):

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

2) коэффициент оборота по выбытию (K_B):

$$K_B = \frac{\text{Количество уволившихся работников по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

3) коэффициент текучести кадров (K_T):

$$K_T = \frac{\text{К-во уволившихся по собств. желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Практическое занятие № 3

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель работы: изучить методы и показатели оценки эффективности системы управления персоналом предприятия.

Методические указания

Эффективное использование творческих способностей людей (кадрового потенциала), определяет результативность деятельности любой организации. Успешному решению данной задачи способствует оценка персонала. Она является одной из важнейших и сложнейших проблем управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности его работы и характеризующей способность каждого работника оказывать непосредственное влияние на достижение целей подразделения или организации в целом.

Оценка персонала производится:

- при приеме на работу (отборе кандидатов на должность);
- при решении вопроса о повышении или понижении по службе;
- при определении необходимости в обучении;
- при материальном и моральном поощрении работников.

Оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик личности и результатов ее деятельности требованиям предлагаемой или выполняемой ею организационной роли.

Творческие способности человека проявляются через его компетенцию, которая представляет собой рациональное сочетание личностных качеств и мотивации персонала фирмы, рассматриваемых во временном интервале.

Компетенция персонала – категория динамичная, развивающаяся. Она может быть значительно повышена за счет постоянного обучения, самообразования, приема работников со стороны, особенно за счет мотивации. В связи с этим результативность действий персонала зависит от мотивации и компетенции (по В. Вруму).

При оценке результативности труда важное значение имеет правильный выбор количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели подразделения или фирмы в целом. Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. Они должны оказывать непосредственное и решающее влияние на результаты работы подразделения фирмы; приводить к достижению целей фирмы; влиять по крайней мере на 80% результатов труда работников, отличаться постоянством при измерении разными людьми и улавливать различия в уровне выполнения работы. Критерии оценки результативности труда не должно быть больше 5-6.

Для оценки персонала применяются три группы критериев:

- показатели оценки результатов деятельности;
- критерии профессионального поведения и аккуратности в работе;
- личностные факторы, компетентность.

ЗАДАНИЕ 1. Определить, к какой группе относятся следующие критерии:

1-я группа	2-я группа	3-я группа
<ul style="list-style-type: none">• количество произведенной продукции (производительность труда, объем продаж, количество заключенных контрактов, обр: ботанных документов);• качество продукции (например, уровень брака или его отсутствие, количество ошибок или рекламаций);• ритмичность работы или отсутствие срывов сроков; экономия ресурсов и эффективность; соблюдение технологической дисциплины;	<ul style="list-style-type: none">• дисциплинированность (число прогулов, опозданий, несанкционированных перерывов);• отсутствие простоев по своей вине;• бережное отношение к оборудованию;• культура рабочего места;• добросовестность;• готовность принять дополнительную ответственность;• готовность повышать квалификацию или число повышений по службе;• самостоятельность в принятии решений;• передача опыта	<ul style="list-style-type: none">• ответственность;• инициативность, рационализаторство;• поведение в конфликтных ситуациях;• коммуникативность, готовность к сотрудничеству;• взаимодействие с руководителем, коллегами и клиентами;• надежность;• сообразительность;• выносливость.

ЗАДАНИЕ 2. Определить критерии оценки по принадлежности к категории работников (указать правильное соотношение данных, приведенных в таблице).

Методические указания

Выбор конкретных критериев оценки персонала зависит:

- 1) от тех задач, для решения которых используются результаты оценки. Так, если основными целями являются повышение результативности и определение заработной платы работников, то оценку следует производить по критериям результативности. Если же целью является продвижение по служебной лестнице, то необходимы критерии, которые бы определяли потенциальную результативность на новом месте и т. п.;
- 2) от категории работников (руководители, специалисты, служащие, рабочие).

Результат труда руководителя	Результаты труда специалистов и служащих	Результаты труда рабочих
как правило, оценивается по:		
количественным показателям и тем качественным показателям, которые зависят не только от индивидуальных усилий (оценивается как индивидуальный вклад так и в целом бригада, участок и т. п.).	объему, качеству, своевременности, полноте выполнения закрепленных должностных обязанностей с целью создания условий, при которых деятельность носит характер самореализации, самутверждения, соответствует индивидуальным потребностям, интересам и возможностям.	итогам работы фирмы (рост прибыли, доля на рынке, рост числа клиентов и т. п.), через социально-экономические условия труда работников (например, рост оплаты труда, увеличение льгот и т. п.), а также планирование работы, контроль, оценка и стимулирование труда.

ЗАДАНИЕ 3. Методы и средства оценки персонала

В целом различают три группы методов: количественные, качественные и комбинированные.

Определить, к каким группам относятся следующие характеристики:

- методы биографического описания, деловой характеристики, устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона и дискуссий – преимущественно при назначении руководителей);
- методы с числовой оценкой уровня качеств работника (среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный);
- методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

ЗАДАНИЕ 4.

Исходные данные и постановка задачи. Для оценки уровня квалификации работника (К) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы: 1 группа – имеющие среднее специальное образование; 2 группа – имеющие высшее образование или обучающиеся в вузе. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 3.1).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = O_0 + O_c / C_0, \quad (3.1)$$

где O_0 – оценка образования ($O_0 = 1,2$); O_c – оценка стажа работы по специальности;

C_0 – сумма максимальных оценок ($O_0 + O_c$).

Таблица 3.1 – Оценка уровня квалификации

№ группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, лет	
		1-я группа – среднее спец. образ.	2-я группа – высш. образ. или обучающ. в вузе
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

На основе данных, приведенных в таблице, определить уровень квалификации специалистов:

Специалист № 1: образование – высшее, стаж – 8 лет.

Специалист № 2: образование – среднее специальное, стаж – 19 лет.

Сделать вывод на основе полученных результатов.

Практическое занятие № 4

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: ознакомиться с документами организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководителем организации.

1. Нормативно-справочные документы:

- маршрутно-технологическая карта;
- операционно-технологическая карта;
- технологическая карта управленческих процедур;
- оперограмма;
- программа выпуска деталей;
- сменно-суточные задания;
- инструкция государственной налоговой службы по применению закона «О подоходном налоге с физических лиц».

2. Документы организационного и организационно-методического характера:

- гражданский Кодекс;
- трудовой Кодекс;
- закон «О занятости населения»;
- указ Президента «О привлечении и использовании иностранной рабочей силы»;
- постановление Правительства «О мерах по социальной защите инвалидов»;
- постановление Министерства труда «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих»;

- общетраславые методические указания;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положение о подразделении;
- должностная инструкция;
- штатное расписание.

3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера:

- временные санитарные нормы и правила работников;
- бизнес-план;
- смета затрат на производство;
- отчет о численности работников организации;
- система стандартов по технике безопасности;
- типовые нормы времени на разработку конструкторской документации;
- рекомендации международной организации труда о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте.

ЗАДАНИЕ

Для выполнения практической работы каждому студенту необходимо подготовить один образец из документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера или нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом. В ходе практической работы путем обмена документами необходимо сделать их краткое описание, установить принадлежность к определенной группе (одной из трех указанных выше), в каждой группе должно оказаться не менее 5 документов.

Практическое занятие № 5

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПОИСКА ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНСИЮ

Цель работы: ознакомиться с методами поиска сотрудника и факторами, влияющими на выбор метода, преимуществами и недостатками каждого метода. Проанализировать объявления о вакансиях в местной прессе. Научиться разрабатывать объявление о наличии вакантной должности.

Методические указания

Необходимость в приеме на работу работников возникает у предприятия в результате текучести кадров (увольнений по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины) или при увеличении объема выпускаемой продукции. Отдел кадров с помощью руководителей подразделений определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Для заполнения вакантных мест начинается процесс подбора и приема на работу, состоящий из нескольких этапов: 1) детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие; 2) подбор кандидатов из внешних источников или резерва; 3) отбор кандидатов; 4) прием на работу.

Процесс подбора кадров начинается с установления числа назначений, т.е. реального размера программы подбора, что зависит от назначения кадров на определенную должность и резерва кадров. Число назначений зависит от штатного расписания, текучести кадров и количества сотрудников, из которых после обучения и тестирования предстоит выбрать тех, кто займет вакантные должности.

Детальное определение того, кто нужен организации, делается с учетом организационной структуры и с помощью должностных инструкций, определяющих основные функции, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Для описания характеристик, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, подготавливается квалификационная карта (указывается общее образование, специальное образование, знание языка, владение компьютером и пр.). Квалификационная карта в большей мере учитывает технические характеристики кандидата, оставаясь в стороне личные характеристики и потенциал профессионального развития. Заполнить данный пробел позволяет карта компетенций, которая представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, умение работать в группе, оригинальность мышления и пр. Психологические требования к работникам содержатся в психограммах, разрабатываемых для каждой профессии и содержащих требования к эмоциональным и волевым характеристикам, памяти, психическим процессам (например, мышлению) и состоянию (усталости, стрессу и др.).

Определив требования к кандидату, приступают к следующему этапу – привлечению кандидатов, цель которого заключается в создании списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничениями на этом этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает.

На данном этапе необходимо иметь ясность по двум вопросам:

- 1) из каких источников необходимо осуществить набор;
- 2) какими методами следует известить желающих об имеющихся вакансиях.

Существуют внутренний и внешний источники найма персонала.

Внутренними источниками могут быть подготовка рабочих из числа имеющихся учеников, поиск кандидатов в других подразделениях предприятия или на дочерних фирмах и т.д.

Внешние источники комплектования кадров:

- лица, письменно обратившиеся в поисках работы;
- службы занятости и устраиваемые ими ярмарки профессий;
- объявления в средствах массовой информации и метрополитене;
- агентства-посредники и фирмы по подбору персонала (государственные и частные);
- средние и высшие учебные заведения;
- местные школы;
- люди, случайно зашедшие в поисках работы или по личным и родственным связям;
- предприятия, где есть желающие сменить место работы.

Таблица 5.1 – Сравнение источников набора

Источник найма персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Опыт работы в организации. Работники ее хорошо знают достоинства и недостатки кандидата на должность, выдвижение которого воспринимается другими как поощрение и пример самореализации коллеги по работе. Экономия времени. Минимальные затраты и риск при выборе кандидата	Риск появления «семейственности» и зависти, ухудшающих взаимоотношения между работниками и приводящие к застою в появлении новых идей. Вероятность более низкой квалификации кандидата
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Меньшая вероятность возникновения интриг в коллективе. Появление новых идей и приемов работы. Квалификация кандидата известна и проверена	Долгий период адаптации нового сотрудника. Большая вероятность конфликта с давно работающими членами коллектива

ЗАДАНИЕ 1.

1. Проанализируйте представленные ниже объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия видов информации, которую они должны содержать (содержание объявлений приближено к реальным).

2. Заполните табл. 5.2, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: Я – ясная, Т – туманная, О – отсутствует.

3. Как бы вы объяснили неполноту информации в данных объявлениях?

№1

«ДОМ - С»

Лицензия
№12, Мингорисполкома
Приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Тел. 225-80-40
Пр. Победителей, 118, оф. 4

№2

РАБОТА

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст – до 30 лет. Обучение, перспектива роста. Возможное совместительство. Приходите по адресу: Метро «Физкультурная», ул. Спортивная, д. 16 (под арку направо).
Консультативный пункт – С. А. Карпович
Время приема: пн.-сб. с 14.00 до 17.00
При себе иметь паспорт и данную визитку

№3

СЕТЬ ОПТОВЫХ СКЛАДОВ МИНСКА

Объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующие вакансии:
консультанты, грузчики,
работники службы управления персоналом,
экспедиторы.
Прописка в Минске или Минской области обязательна.
З/п от 800 до 1200 руб.
Тел. 267-56-17
С 8 до 12 и с 13 до 19 ч

Гарантируем стабильность

№4

GMB CORPORATION

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании GMB, в стабильной американской корпорации с 80-летним опытом работы в области промышленной химии.
Мы предлагаем:
• серьезную программу обучения;
• стабильный доход;
• дружескую атмосферу работы.
Если Вам до 45 лет, Вы энергичны, трудолюбивы, имеете личный автомобиль, высылайте Ваше резюме
По факсу: (8028) 267-80-65
Или звоните по тел.: (8028) 267-80-65

№5

**Иностранной фирме срочно
требуются сотрудники**

Конкурсный отбор.
Возможность
дополнительного
заработка

**Обращаться по тел.
246-14-87**

№6

АГЕНТСТВО «ХАУСМОЛЛ»

Приглашает агентов
по недвижимости.
Обучение, стажировка,
кофе бесплатно!
Опытным – 50%
и рекламная поддержка.

Тел. 615-63-26

Таблица 5.2 – Оценка информации объявлений

Показатель	Номер рекламного объявления					
	1	2	3	4	5	6
Информация о фирме						
Информация о работе						
Требования к работникам						
Информация о зарплате и льготах						
Фактическая информация						

ЗАДАНИЕ 2. «Маркетинг персонала».

Описание ситуации и постановка задачи.

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл.5.3);

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 5.4);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала на каждому из источников;

- лимит одновременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости;
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 млн. руб., с учебным заведением – в 1,5 млн. руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 млн. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 млн. руб., по службе занятости – 0,6 млн. руб., по учебному заведению – 0,2 млн. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 млн. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 млн. руб. Затраты по найму равны 0,4 млн. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А – 1,0 млн. руб.;

для претендента Б – 2,5 млн. руб.;

для претендента В – 3,0 млн. руб.;

для претендента Г – 3,7 млн. руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 млн. руб.,

Б – 1,5 млн. руб., В – 1,5 млн. руб., Г – 2,0 млн. руб. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 млн. руб.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 млн. руб. на одного кандидата.

Таблица 5.3 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	важно	желательно
1	2	3	4
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: стаж работы	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 5.4 – Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1	2	3	4	5
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		

Продолжение таблицы 5.4

7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б, Г	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. табл. 5.1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 5.2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Порядковый номер показателя (согласно табл. 5.2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу.

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебные заведения
Виды затрат				
Договорные отношения				
Маркетинговые исследования				
Проведение отбора персонала				
Приём персонала на работу				
Дополнительное обучение				
Введение в должность				
Оплата труда				
Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на одновременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Ситуация 3. «Составление объявления о текущей вакансии».

Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии, проанализировав объявления о вакансиях в местной прессе.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

ЗАДАНИЕ 3. Составьте объявление о текущей вакансии.

Описание ситуации: агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору специалиста.

Методические указания: в объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности, телефон и факс для передачи резюме.

Практическое занятие № 6

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПОДБОРА СОТРУДНИКА

Цель работы: ознакомиться с различными этапами отбора кандидатов на должность: анкетирование, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций.

Методические указания

В последнее время стали применяться такие современные методы подбора персонала, как скрининг, рекрутинг, качественный поиск и хедхантинг.

Скрининг – «поверхностный» подбор по формальным признакам: образованию, возрасту, полу, примерному опыту работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов. При этом осуществляется составление, широкомасштабное размещение, регулярное обновление вакансий в Интернете; поиск в Интернете и базах агентств подходящих кандидатов; рассылка им предложений с информацией о вакансии. Таким образом создается стабильный поток резюме, после чего проводится первичная фильтрация резюме по их формальным признакам и передача отобранных резюме руководителю.

Рекрутинг – «углубленный» подбор с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата, осуществляемый рекрутинговым агентством по базе кандидатов и по отклику на объявления в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов. Рекрутинг эффективен для поиска менеджеров среднего звена и квалифицированных специалистов различных сфер. Для поиска кандидатов используются базы данных кадровых агентств, Интернета и СМИ. Пришедшие резюме проходят тщательный отбор, интересные кандидаты проходят собеседование и тестирование.

Качественный поиск (executive search) учитывает особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата и организуется прямым путем, без объявления вакансии в СМИ. Это самая эффективная технология подбора персонала,

но наиболее трудозатратная и дорогая. Она сформировалась в ответ на запрос подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов. Сейчас стремительно формируется новая технология подбора (executive recruiting), предусматривающая использование executive search для поиска кандидатов высокого качества на любые позиции, вплоть до самых низовых, даже рабочих специальностей. Ее преимуществами являются подбор кандидатов в обычные компании, меньшая стоимость и т. д.

Хедхантинг – высокоэффективный поиск персонала высшего звена, а также редких специалистов. Включает в себя анализ вакансии, глубокую аналитическую работу по выявлению подходящих кандидатов, собеседование, включающее работу с мотивацией кандидата.

Вероятность закрытия вакансии при скрининге не превышает 5%, при рекрутинге (в зависимости от его качества) – колеблется в интервале 10-80%. Executive recruiting (как и executive search) – технология, которая гарантирует практически 100% -ю вероятность нахождения и отбора требуемого кандидата. Такая вероятность достигается соблюдением всех принципов качественного поиска.

ЗАДАНИЕ 1. Какие средства внешнего набора кадров может использовать знакомое Вам предприятие? Как их расширить?

ЗАДАНИЕ 2. Составьте план-интервью с кандидатом на должность на Вашем предприятии (предварительно опишите ее специфику) для:

- неизвестного ранее специалиста с отличными документами;
- выпускника техникума без стажа работы;
- человека средних лет со средней квалификацией и не слишком опрятной внешностью;
- молодого человека без специальности, которого очень рекомендует Ваш сотрудник;

ЗАДАНИЕ 3. Вам необходимо срочно заполнить вакансию менеджера отдела снабжения. Куда Вы обратитесь? Сформулируйте запрос (объявление), если Ваше предприятие:

- станция технического обслуживания для престижных иномарок;
- крупное предприятие по производству сельхозтехники;
- коммерческий банк;
- крупное станкостроительное предприятие.

ЗАДАНИЕ 4. Ваше предприятие объявило вакансию маркетолога. Подали резюме шесть кандидатов, разных по возрасту, полу, опыту работы, образованию. Сформулируйте требования по отбору лучшего кандидата, если Ваше предприятие является:

- строительной организацией;
- автомобильным заводом по производству легковых автомобилей;
- тракторным заводом;
- заводом по производству телеаппаратуры;
- крупным банком;
- туристическим агентством.

ЗАДАНИЕ 5. «Составление резюме». Цель – приобрести навыки составления резюме с учетом требований, предъявляемых должностью, и личных характеристик кандидата.

Для выполнения задания необходимо на базе представленной ниже теории составить резюме для себя как кандидата на желаемую должность.

Методические указания.

Резюме – это описание профессионального пути в письменной форме, которое призвано создать о Вас позитивное мнение у работодателя, краткое письменное изложение

профессиональных качеств соискателя, демонстрирующее потенциал личности и способность занять данную конкретную должность.

Существует три основных типа резюме:

1) хронологическое:

– опыт работы, образование и т. п. указываются в обратном хронологическом порядке, т. е. начиная с последнего места работы;

– короткое описание Вашего опыта с подчеркиванием достижений и навыков;

2) функциональное:

– информация подается по «тематическим группам» (например, лидерские качества, руководящие позиции, организаторские способности, профессиональные достижения, имеющие непосредственное отношение к работе, которую Вы хотите получить;

– даты обычно исключаются, чтобы подчеркнуть Ваш опыт, а не последовательность событий;

3) комбинированное (обычно состоит из двух частей):

1) описания опыта по «тематическим группам»;

2) короткого описания в хронологическом порядке опыта работы, образования и пр.;

– такое резюме позволяет подчеркнуть опыт, непосредственно соответствующий реальной вакансии и требованиям конкретного работодателя.

Резюме также может быть структурированным (составленным по определенной форме, предложенной организацией) или неструктурированным (составленным в свободном стиле).

Работа менеджера по персоналу направлена не на то, чтобы отобрать подходящие резюме, а на то, чтобы отбросить неподходящие. Компанию интересует, чем Вы можете быть полезны ей, а не то, чего Вы хотите для себя. Это ключевой момент, так как необходимо строить свою тактику таким образом, чтобы работодатель знал, что он приобретает, нанимая Вас на работу, а не чего Вы ожидаете от него.

В резюме следует рассмотреть следующие позиции.

Цель. Работодатели сортируют все присланные им резюме по цели обращения кандидатов. Указание конкретной должности, на которую претендует кандидат, значительно экономит время и силы работодателя.

Личные данные. В этом пункте необходимо самым полным и тщательным образом представить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с кандидатом в случае, если данной кандидатурой заинтересуются и захотят пригласить на собеседование:

ФИО полностью (лучше более крупно для скорейшего поиска);

дата, место рождения;

семейное положение;

местожительство (полный адрес);

телефон;

другие способы связи.

Законодательством многих стран разрешено не указывать при подаче документов на вакантное место такие сведения, которые могут повлечь за собой дискриминацию (возраст, пол, вероисповедание, социальное происхождение, национальность, семейное положение, наличие детей).

При указывании адреса желательно пояснить, является ли он временным или постоянным (если адрес временный, то до какого срока Вас можно по нему найти).

Указывая телефон(ы), необходимо сделать соответствующие пометки, например «рабочий», «домашний», «сотовый» и т.д., а также время, когда можно звонить. Необходимо указать все возможные средства связи для более быстрого контакта с кандидатом.

Фото. Многие фирмы в последнее время требуют предоставления фотографий. Однако по изображению сложно судить о способностях кандидата.

Образование. В этом разделе необходимо указать не только год поступления, год окончания, название вуза, факультета и специальности, но и такие достижения, как диплом с отличием или средний балл в зачетной книжке.

Факультативные тренинги и семинары лучше указать, только если их темы отвечают цели резюме. Нет необходимости сообщать о средней школе.

Опыт работы. Необходимо указать должность, наименование и местонахождение организации, даты начала и завершения работы, а также краткое описание Ваших должностных обязанностей и достижений.

Можно включить данные о временной работе, производственной практике, если они соответствуют резюме. Если таких мест работы было много, нужно разделить эту часть на два подпункта: «Профессиональный опыт» и «Опыт другой работы».

Награды. Необходимо указать не более двух действительно весомых наград, напрямую связанных с профессиональной деятельностью.

Хобби и интересы. Не следует указывать слишком экзотические или многочисленные увлечения. Обычно хорошее впечатление производят командные виды спорта и интеллектуальные занятия (литература, искусство).

Рекомендации. Если у кандидата есть договоренность с людьми, которые могут предоставить ему рекомендательные письма, то в заключение можно указать таких людей (как правило, двоих) с указанием способа связи с ними.

Сопроводительное письмо к резюме. Является средством, с помощью которого кандидат представляется работодателю, показывая при этом, почему он наилучшим образом подходит на вакансию, в то время как резюме – перечень достижений и должностей.

Существует еще несколько советов по составлению и оформлению резюме:

- 1) резюме должно уместиться на одной странице формата А-4;
- 2) писать резюме следует так, чтобы оно легко читалось. Резюме просматривают быстро (около 30 с). Необходимо помочь читателю сделать это более эффективно и с экономией времени;
- 3) необходимо избегать использования аббревиатур;
- 4) каждое резюме индивидуально, поэтому оно должно быть составлено на конкретную вакансию;
- 5) резюме следует использовать для того, чтобы добиться собеседования, а не получить работу. Используйте интервью для более детального рассказа о Ваших преимуществах, чтобы познакомиться с работой;
- 6) перед отправкой рекомендуется показать свое резюме кому-либо для рецензии.

Практическое занятие № 7

СОСТАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

Цель работы: научиться разрабатывать должностную инструкцию.

Должностная инструкция является локальным нормативным правовым актом, который определяет правовое положение работника организации, его задачи, обязанности, функции, права и уровень ответственности. Она разрабатывается на основании квалификационных характеристик соответствующих профессий, должностей, определенных в квалификационных справочниках.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, надо глубоко изучить те работы, которые должны выполняться по этой должности, а потом определить требования к работнику, который будет занимать эту должность.

Студентам предлагается заполнить должностную инструкцию по заданной форме.

Должностная инструкция

1. Общая часть _____
 - 1.1. Отдел (подразделение) _____
 - 1.2. Полное наименование должности _____
 - 1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от _____
 - 1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:
 - 1.4.1. _____
 - 1.4.2. _____
- Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.
- 1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания (кому) _____
 - 1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) _____
 - 1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____
 - 1.8. Закрепление в должности _____

Работа на этой должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности

Требования

1.8.1 Образование _____

1.8.2 Специальность _____

1.8.3 Минимальный рабочий стаж по специальности _____

2. Цели

Руководство организации для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективного исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Содержание информации	Получаете		Содержание информации	Передаете	
	Форма	Срок и периодичность получения		Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями:

Содержание информации	Получаете		Передаете		
	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации
-------	------------------------------	-------	--------------------------------------

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных – давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные (указать должность)	По вопросам
---------------------------------	-------------

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Вы являетесь представителем организации и ведете переписку по следующим вопросам (для непосредственных руководителей служб подразделений)

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении постановочных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции
-------	---	----------------	----------------	---------------------------------

Должностную инструкцию составил _____ (подпись) « _____ » _____ г.

Должностную инструкцию утвердил _____ (подпись) « _____ » _____ г.

Практическое занятие № 8

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЛИДЕР

Цель работы: изучить, какими качествами должен обладать лидер, в чем отличие формального лидера от неформального, стили управления.

ЗАДАНИЕ 1. На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (таблица 8.1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя организации. За счёт каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

Таблица 8.1 – Факторы, определяющие стиль управления

Фактор 1	Каким образом влияет 2
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

ЗАДАНИЕ 2. Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия 1	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный 2	Авторитарный 3	Демократический 4
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинён. в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим непосредственным руководителям			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

ЗАДАНИЕ 3. Стили управления, представленные в управленческой решётке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В таблице 8.3 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления, и повторения стилей исключаются.

Таблица 8.3 – Поведенческие элементы стилей управления

Поведенческий элемент 1	Стиль управления 2
Инициативность	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	

Продолжение таблицы 8.3

Руководитель побуждает себя и подчиненных к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчиненные с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчиненных	
Руководитель собирает информацию и проверяет её достоверность, поощряя при этом подчиненных, высказывающих своё мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчиненных для того, чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что всё в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает её лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает своё мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтных ситуаций, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает её и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе, и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	
Руководитель придаёт важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными	
Руководитель стремится к принятию эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддается влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчиненными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчиненных, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель даёт неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчиненных на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

ЗАДАНИЕ 4. По результатам выполнения предыдущего задания дайте характеристику стилям управления, предусмотренным управленческой решёткой (таблица 8.4).

Таблица 8.4 – Характеристика стилей управления

Стиль	Характеристика
1	2
1.1	
1.9	
5.5	
9.1	
9.9	

Практическое занятие № 9

РЕЗЕРВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ САМОРАЗГРУЗКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель работы: формирование личного дневника специалиста, определение возможностей саморазгрузки руководителя.

Методические указания

Технология делегирования полномочий (15 критериев правильного делегирования):

1. Делегируйте заблаговременно! Решение о том, что и кому Вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.
7. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
8. Объясняйте смысл и цели задачи.
9. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, а если необходимо – в письменном виде.
10. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях выполнения порученных ему сложных задач.
11. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
12. Избегайте того, чтобы без всяких причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.
13. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у Вас совета и поддержки.
14. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
15. Позвольте сотруднику представлять работу в высших инстанциях либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

ЗАДАНИЕ 1. Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчинённым целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчинённым полностью, что – частично, а что не должен делегировать. Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена – РСЗ или подчинённым – П.

Таблица 9.1 – Целесообразность делегирования отдельных функций подчинённым

Функция 1	Что следует делегировать и кому		Что нельзя делегировать 4
	полностью 2	частично 3	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			
Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчинённых			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

ЗАДАНИЕ 2. В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера.

Таблица 9.2 – Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций

Основная причина сопротивления 1	Возможные пути нейтрализации причин 2
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых? К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

Методические указания

Оформление личного дневника специалиста.

Желательно дневник поделить на три раздела: «Задачи», «Идеи» и «Оценка».

В разделе «Задачи» записывайте все цели, которых вы хотели бы добиться. Поставьте для себя задачи, которые следует выполнить на работе или в вашей жизни. Этот раздел дает вам возможность уже сейчас моделировать ваше будущее и четко осознавать, чего вы хотите добиться.

Раздел «Идеи» посвятите собственным мыслям. Это могут быть не только различные идеи, которые вы хотели бы реализовать, или которые вам помогут достигнуть той или иной цели. Сюда вы запишите любые мысли, которые вам кажутся важными, ведь в этом разделе находится все, что вы считаете главным для вас.

В разделе «Оценка» анализируйте ситуацию. Если вы вернетесь к определенным записям через некоторое время, то сможете посмотреть на ваши действия со стороны. Также вы сможете по-новому взглянуть на ситуацию. Кроме того, в этот раздел следует записывать ваши достижения. Именно так вы сможете увидеть, насколько далеко вы продвинулись к достижению вашей цели. Нелишним будет записывать в этот раздел не только успехи, но и неудачи. Так вы сможете научиться чему-то новому, когда заново посмотрите на ситуацию и проанализируете ее.

Система оценок при ведении личного дневника также очень важна. Старайтесь оценивать все события, которые происходят с вами по пятибалльной шкале. Для чего нужна система оценок? Дело в том, что часто мы воспринимаем ситуацию не такой, какой она является на самом деле. Мы можем преувеличивать или преуменьшать все в отдельных деталях, что влияет на формирование личного мнения. Но система оценок не даст вам запутаться. Ведь в любой момент вы сможете вывести среднее арифметическое и увидеть, насколько правильно вы оценили ситуацию.

ЗАДАНИЕ 3. Составление личного дневника студента и ведение его в течение последующей недели. Обсуждение результатов можно провести на следующем занятии.

Практическое занятие № 10

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

Цель работы: изучить принципы планирования рабочего времени, составить план рабочего дня руководителя.

ЗАДАНИЕ 1. Представители хрональной биологии утверждают, что внутри каждого живого существа есть биологические часы. Считается, что основной биоритм человека двадцатичетырёхчасовой. В течение этого периода изменяются все функции нашего организма. Вместе с тем биоритмы отдельных людей имеют особенности. Некоторые из нас «жаворонки», другие – «совы», третьи – «голуби». Всё это необходимо учитывать при планировании рабочего дня. Ниже приведён тест, помогающий определить, к какому типу относитесь Вы.

Вопросы:

1. Трудно ли Вам встать рано утром?

- а) да, почти всегда;
- б) иногда;
- в) редко;
- г) крайне редко.

2. Если бы у Вас была возможность выбора, в какое время Вы ложились бы спать?

- а) после часа ночи;
- б) с 23 часов 30 минут до 1 часа;
- в) с 22 часов до 23 часов 30 минут;
- г) до 22 часов.

3. Какой завтрак Вы предпочитаете в течение первого часа после пробуждения?

- а) плотный;

- б) менее плотный;
- в) можно ограничиться вареным яйцом или бутербродом;
- г) достаточно чашки чая или кофе.
4. Если вспомнить Ваши последние размовки на работе и дома, то преимущественно какое время они происходили?
- а) в первой половине дня;
- б) во второй половине дня.
5. Отчего Вы могли бы отказаться с большей лёгкостью?
- а) от утреннего чая или кофе.
- б) от вечернего чая.
6. Насколько легко рушатся Ваши привычки, связанные с принятием пищи во время каникул или отпуска?
- а) очень легко;
- б) достаточно легко;
- в) трудно;
- г) остаются без изменений.
7. Если ранним утром предстоит важные дела, насколько раньше Вы ложитесь спать по сравнению с обычным расписанием?
- а) более чем на 2 часа;
- б) на 1-2 часа;
- в) меньше чем на 1 час;
- г) как обычно.
8. Насколько точно Вы можете оценить промежуток времени, равный минуте?
- а) меньше минуты;
- б) больше минуты.
- Подсчёт результатов производится с помощью ключа.

Вариант ответа	Количество баллов за ответы на вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	3	3	3	1	2	0	3	0
Б	2	2	1	0	0	1	2	2
В	1	1	2	-	-	2	1	-
Г	0	0	0	-	-	3	0	-

Если Сумма баллов составляет от 0 до 7, Вы «жаворонок», от 8 до 13 - «голубь» и от 14 до 20 – «сова». Каким образом полученные результаты Вы можете использовать при планировании рабочего дня?

ЗАДАНИЕ 2. В течение следующего дня руководителю организации предстоит следующие дела:

- 1) текущие дела – 1 час;
- 2) подготовка доклада на совещание в министерстве – 2 часа;
- 3) совещание – 40 минут;
- 4) разбор почты – 30 минут;
- 5) выезд для осмотра помещения для нового офиса – 1 час 30 минут;
- 6) контроль над выполнением задания, выданного сотрудникам, – 20 минут;
- 7) подготовка ответа партнеру на деловое предложение – 30 минут;
- 8) обсуждение с руководителями подразделений проекта плана на следующий квартал – 30 минут;

9) телефонные звонки -20 минут;

10) составление плана работы на следующий день – 20 минут. Рабочий день руководителя с 9.00 до 18.00 часов, обеденный перерыв с 13.00 до 14.00 часов. В роли руководителя представьте себя, составьте план с учётом результатов предыдущего задания. Обоснуйте составленный Вами план.

Практическое занятие № 11

ПРИЁМ И АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА

Цель работы: ознакомиться с понятиями организационной, профессиональной и социально-психологической адаптации. Разработать программу адаптации сотрудника.

Методические указания

Основная цель любой коммерческой организации – это получение максимально возможной прибыли. Этой цели подчинена деятельность каждого подразделения коммерческого предприятия.

Служба персонала относится к числу "затратных" подразделений, т.е. подразделений, которые самостоятельно прибыли не приносят. Она участвует в прибыли путем минимизации издержек за счет оптимизации бизнес процессов в организации. Один из бизнес процессов, которые призвана оптимизировать служба персонала – это процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль – это процесс его адаптации в организации. Вторая задача, которая решается процедурой адаптации нового сотрудника – это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников. Наличие четко регламентированной процедуры адаптации делает первые несколько месяцев работы нового сотрудника "прозрачными", тем самым снижая риск ухода последнего из организации. Адаптация новых сотрудников в коллективе – одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом в организации.

Адаптация – приспособление личности к новой для нее социальной и предметно-вещественной среде.

Каждый работник, исходя из своих потребностей и ценностей, предъявляет определенные требования к содержанию, условиям, оплате труда. Коллектив также имеет свои нормы и традиции и предъявляет требования к образованию, опыту и другим качествам личности. Чем скорее нормы и ценности коллектива становятся нормами и ценностями сотрудника, тем успешнее будет проходить процесс взаимного приспособления.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда.

Различают следующие виды адаптации:

- первичную – наблюдающуюся при первоначальном вхождении вновь принятого работника в коллектив;
- вторичную – происходящую при переходе работника на иное место работы или при существенных изменениях производственной среды;
- социальную – привыкание работника к коллективу фирмы, ее системе организации и управления;
- профессиональную – приспособление к рабочему месту, техпроцессу.

В свою очередь социальная адаптация делится на социально-организационную, связанную с особенностями организации производства, труда и управления на данном предприятии, социально-психологическую адаптацию к новому трудовому коллективу.

Известно, что адаптация молодых специалистов протекает более длительное время, чем адаптация рабочих.

Ускорению социальной адаптации способствуют:

- прием новичков директором предприятия после их двухмесячной работы;
- хорошее информирование о проблемах фирмы и их решениях;
- вовлечение в управление производством и повышение его эффективности;
- ознакомление с функциями и правами органов управления и порядком их работы;
- обеспечение участия в спортивных состязаниях, самостоятельности и других направлениях общественной жизни коллектива;

- создание в коллективе обстановки доверия, взаимоуважения и заботы старших о младших.

Профессиональная адаптация, как правило, проходит быстрее и легче, чем социальная, особенно если работник переходит с одного рабочего места на другое. В этом случае необходимо приспособиться только к некоторым элементам внешней среды. Если же изменения произойдут и в содержании труда, то профадаптация усложнится.

Скорость профадаптации во многом определяется личностными качествами адаптанта, его профессиональными знаниями и опытом, потребностями и ценностями, характером и темпераментом. Например, ригидность (прямолинейность) может значительно затормозить адаптацию.

Условиями успешной профессиональной адаптации являются:

- учет при выдаче работнику производственных заданий уровня его подготовки;
- оптимальное сочетание времени труда и отдыха, не допускающее переутомления;
- соблюдение эргономических требований к рабочему месту, что позволяет снижать напряженность труда и предупреждать переутомление;
- поощрение за выполнение и перевыполнение заданий и высокое качество работы.

Функционирование – этап завершения процесса адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации данный этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

ЗАДАНИЕ 1. Ориентация является одним из этапов адаптации сотрудника и подразумевает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К такой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Вашему вниманию представлены ориентационные мероприятия для новичков и предлагается распределить обязанности по их осуществлению между непосредственным руководителем и менеджером по персоналу с указанием степени участия, посредством применения оценок участия: «выполняет», «ассистирует», «контролирует», «поддерживает».

Таблица 11.1 – Ориентационные мероприятия для новичков

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственно го руководителя	менеджера по персоналу
1	2	3
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение опытных работников за оказание помощи новичкам		

ЗАДАНИЕ 2.

Методические указания

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.

Перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка.

Список ориентационных мероприятий:

- рассказать о клиентах и партнерах;
- выдать на руки должностную инструкцию;
- необходимо познакомить нового сотрудника с непосредственным руководителем (в случае, если это не было сделано в процессе отбора);
- должны быть разработаны и доведены до сведения нового сотрудника критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи;
- дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит;
- выдать новому сотруднику на руки должностную инструкцию;
- ознакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании;
- ознакомить нового сотрудника с кругом навыков, который должен быть очерчен в должностной инструкции;
- рассказать новому сотруднику о традициях, существующих на предприятии;
- познакомить нового сотрудника с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях);

- ознакомить нового сотрудника с процедурой эскалации проблем;
- в случае наличия специфических условий осуществления деятельности (закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и стиля взаимоотношений;
- сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации.

ЗАДАНИЕ 3.

Необходимо составить план адаптационных мероприятий для сотрудника А (молодой специалист, впервые приступивший к трудовой деятельности на должности руководителя среднего звена) и сотрудника Б (переведен с повышением в пределах организации на должность непосредственного руководителя подразделения, в смежное структурное подразделение, род деятельности которого отличается от предыдущего места работы).

Практическая работа № 12

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Цель работы: ознакомиться с типологией конфликтов. Определение причин, повода, решений и последствий конфликта.

Методические указания

Конфликт – столкновение противоположно направленных интересов, целей, взглядов и т.п. оппонентов, воспринимаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность, направленную на его преодоление.

Составные части конфликта: противоречие, осознание индивидом этого противоречия, активность.

Типология конфликтов

По субъекту конфликта:

1. Внутриличностные конфликты:

– мотивационные. К. Левин выделил три вида конфликтов выбора: конфликт в условиях изобилия; конфликт наименьшего зла; конфликт равенства положительных и негативных целей. 3. Фрейд говорит о противоречии между тремя составными частями личности: бессознательное, «Я», социальное «Я»;

– когнитивные – противоречия несовместимых представлений: аргументация выбора, конфликты - фантомы;

– деятельностные – противоречия, затрагивающие деятельностную сферу личности: ролевые, межролевые и внутриролевые.

2. Межличностные конфликты:

ценностные конфликты – различия между людьми с точки зрения их ценностных ориентаций; конфликты интересов – различия интересов; конфликты из-за нарушения групповых норм или правил взаимодействий.

3. Личностно-групповые конфликты.

4. Межгрупповые конфликты.

Конфликты с точки зрения властных отношений: 1) вертикальные: конфликты власти и конфликты безвластия; 2) горизонтальные.

По степени публичной объективации взаимодействия: скрытые, открытые.

По последствиям:

1. Конструктивный конфликт – чаще возникает в случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. Сам конфликт способствует формированию всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения.

2. Деструктивный конфликт – ведет к рассогласованию взаимодействия, к его расшатыванию, чаще становится независимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы. Для него характерно специфическое развитие, а именно расширение кол-ва включенных участников, их конфликтных действий, умножение негативных установок, выражаемых в адрес друг друга, остроты высказываний («экспансия» конфликта). Другая черта – «эскалация» конфликта – означает наращивание напряженности, рост предубежденности против партнера. Понятно, что разрешение такого конфликта особенно сложно.

По включенности в сознание: стихийно возникающие, целенаправленно, сознательно возникающие.

По способу возникновения: объективно возникающие, субъективно возникающие.

Причины возникновения конфликтов условно можно разделить на три группы:

- причины, порожденные трудовым процессом;
- причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- причины, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности.

Какова бы ни была причина конфликта, она всегда тесно связана с поводом. Повод выполняет роль спускового механизма конфликтного развития событий. До этого конфликт существует в скрытой, латентной фазе. Когда же все компоненты конфликта (основание, источник, причина, повод) в наличии – он начинает жить собственной жизнью и развиваться по собственным законам. Если раньше, управляя собой, участники конфликта управляли и им, то в открытой фазе зоны конфликта управляют поведением его участников.

Повод и причина могут быть разными. Повод, как правило, переводит одну форму противостояния в другую: обычно из скрытой в открытую, из неявной в явную, острую. Можно выделить несколько типов поводов.

Будем различать объективные и субъективные поводы. Объективным поводом служит некоторая форма развития событий, тот или иной факт. Субъективный повод – преднамеренное действие, которое своей целью имеет активизацию конфликта. Первый тип повода может быть назван непреднамеренным, а второй – преднамеренным. К числу преднамеренных поводов принадлежит провокация. Это действие, которое ставит противную сторону в условия, в которых предельно ограничен выбор ответных действий. Однако не всегда провокация – это программирование только лишь действий оппонента. Часто развитие событий принимает непредсказуемый и неуправляемый характер и напоминает сход лавины в горах. Оно подминает все на своем пути, независимо от того, кто и в кого первый выстрелил из пистолета. Жертвами провокации могут быть и провокатор и его жертва.

Завершение конфликта может быть достигнуто либо самими конфликтующими сторонами, без помощи каких-то посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны. Существует три способа действий, посредством которых конфликтующие стороны X и Y могут попытаться выйти из состояния конфликта, первый – насилие, второй – разъединение, третий – примирение.

Насилие – более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны.

Разъединение – конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами (например, развод супругов).

Примирение – мирное улаживание разногласий может произойти «само собой», на основе молчаливого прекращения конфликтантами «военных действий» друг против друга. В этом случае конфликт утихает, но мир хрупок и ненадежен. В любой момент конфликт может вспыхнуть вновь, если кто-то даже ненароком сделает то, что другая сторона воспримет как недружелюбный акт.

Примирение достигается в результате переговоров, это главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликта.

Если привлечь к разрешению конфликта третью сторону, то возникают новые способы выхода из конфликта. Эти способы зависят от позиции третьей стороны: 1) как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон, и 2) как независимый от них и беспристрастный посредник.

В первом случае завершение конфликта достигается с помощью насилия, а также путем социального давления. Во втором случае возникают следующие формы разрешения конфликта: суд, арбитраж и медиация.

Насилие с привлечением третьего участника способна совершить более слабая сторона над более сильной, таким образом, привлечение третьей стороны резко изменяет соотношение сил конфликтантов.

Социальное давление – конфликтующая сторона оказывает его на другую, используя в качестве поддерживающей силы какие-то служебные инстанции и организации, печать, рекламу, общественное мнение и другие средства общественного воздействия.

Суд – третьей стороной выступает представитель общественной власти.

Арбитраж – роль третьей стороны доверяется лицу (или группе лиц), решению которой обе конфликтующие стороны добровольно обязуются подчиниться (так называемый «третейский суд»).

Медиация – позволяет сторонам самим решать конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора заключается не в том, чтобы дать им готовое решение, которое они должны выполнять, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к соглашению.

Последствиями конфликта в группе могут быть: образование подгрупп, удаление инкомыслящих членов, выбор «козла отпущения», организационные изменения в группе, появление или смена руководителя, распад группы.

ЗАДАНИЕ 1. «Анализ конфликта»

Описание ситуаций и постановка задачи.

1. Изучить ситуации в соответствии с вышеприведенной типологией.
2. Определить способ возникновения конфликта.
3. Привести свое решение в соответствии с предложенными методами.

Ситуация 1. В организации освободилась должность непосредственного руководителя 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.

Ситуация 2. Как-то наш непосредственный руководитель 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 непосредственный руководитель 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 непосредственному руководителю. 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 непосредственный руководитель 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 непосредственного руководителя, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к непосредственному руководителю 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 непосредственным руководителем. 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 непосредственного руководителя отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

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

Ситуация 3. Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами – розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Непосредственный руководитель отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что непосредственный руководитель отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал непосредственного руководителя отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки непосредственного руководителя отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

ЗАДАНИЕ 2. Ситуация «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- поляриность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вме-

сте с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а не агрессивность намерений, жест доброй воли;

- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных – сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

- важные качества руководителя – вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

- неперемное условие успеха руководителя – знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

ЗАДАНИЕ 3. Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Практическое занятие № 13

МОТИВИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель работы: разработать модель мотивирования работников конкретного предприятия.

ЗАДАНИЕ 1. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 13.1 – Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

		Теории	Основные мотивации	Основные недостатки
		1	2	3
Содержательные теории	Пирамида потребностей А. Маслоу			
	Теория потребностей Д. Мак-Клелланда			
	Двухфакторная модель Ф. Герцберга			
	Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера			
Процессуальные теории	Теория ожиданий В. Врума			
	Теория справедливости Д. Адамса			
	Модель Портера-Лоулера			
	Теория усиления В.Ф. Скиннера			

ЗАДАНИЕ 2. Охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников торговых организаций. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 13.2 – Методы стимулирования результативности труда

Группа методов	Индивидуальные	Групповые
1	2	3
Экономические (прямые)		
Экономические (косвенные)		
Неденежные		

ЗАДАНИЕ 3. В таблице 13.3 приведена анкета для оценки мотивации персонала, за-полнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерений предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для Вас потребности в самовыражении.

Таблица 13.3 – Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
1	2	3
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жильё	
Безопасность	Отдых	
	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
Социальные	Защита от психологических опасностей	
	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	
Потребность в уважении	Чувствовать поддержку	
	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
Потребность в самовыражении	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	

ЗАДАНИЕ 4. Оплата труда в торговых организациях может складываться из нескольких элементов. Каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение данных элементов в процентах? Дайте подробное обоснование, укажите возможные достоинства и недостатки предлагаемого Вами варианта. По каким основным критериям можно оценить результаты работы подразделения и отдельного работника?

Таблица 13.4 – Составные элементы общего заработка работника

Элемент общего заработка	Оптимальное соотношение элементов	Критерии оценки результата
1	2	3
Должностной оклад		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы торговой организации в целом		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы подразделения торговой организации		
Выплаты стимулирующего характера, связанные с индивидуальными достижениями сотрудников		

ЗАДАНИЕ 5. Наряду с материальным существует моральное стимулирование, которое во многих торговых организациях должным образом не оценивается. В таблице 5 приведены некоторые формы морального стимулирования труда. Оцените важность для вас этих форм с помощью коэффициентов, которые могут принимать значение от нуля до единицы. Считайте, что коэффициент, равный единице, соответствует материальному стимулу, выраженному в размере 30% премии к должностному окладу. Решение подробно обоснуйте.

Таблица 13.5 – Формы морального стимулирования труда и их значимость

Форма стимулирования труда	Значимость
1	2
Публичное признание заслуг руководителем	
Присвоение звания «Лучший по профессии»	
Занесение фотографии на Доску почёта	
Награждение Почётной грамотой	

ЗАДАНИЕ 6. Изучив возможные меры воздействия на персонал (таблица 6), поясните, каким образом их можно и нужно использовать в практике управления организациями торговли.

Таблица 13.6 – Методы воздействия на персонал

Метод воздействия	Условия результативности
1	2
Оценивающие	
Поощрение	Чёткость понимания причин поощрения со стороны поощряемого Осведомлённость коллектива о заслугах поощряемого Поощряться должны новаторские, неординарные действия Своевременность поощрения
Наказание	Обязательность и своевременность Конкретность наказания (лицо, а не коллектив) Индивидуальный и ситуационный подход к выбору наказания Одно наказание за один проступок
Побуждающие	
Убеждение	Разъяснение Изменение условий работы подчинённых
Принуждение	Моральная оправданность с точки зрения группы Избирательность по отношению к нарушителям установленного порядка и правил поведения

ЗАДАНИЕ 7. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Какое наказание, по вашему мнению, необходимо применить к конкретному работнику торговой организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей (таблица 13.7)?

Таблица 13.7 – Возможные наказания работника

Вид нарушения	Нарушение допущено	
	впервые	повторно
1	2	3
Опоздание на работу или уход с работы ранее положенного срока		
Прогул		
Рабочее место к открытию магазина не подготовлено		

Продолжение таблицы 13.7

Грубость по отношению к покупателю		
Обсчёт покупателя		
Заказ излишнего количества товара, в результате чего образовались сверхнормативные запасы		
Порча товара		
Недостача товара		
Продажа товара с истёкшим сроком реализации из-за отсутствия должного контроля		

Подробно обоснуйте своё решение. Поясните, от чего зависит вид наказания, применяемого конкретным руководителем к конкретному подчинённому.

ЗАДАНИЕ 8.

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности,
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Практическое занятие № 14

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА. АТТЕСТАЦИЯ

Цель работы: ознакомиться с методами оценки персонала. Разработать модель аттестации сотрудников.

Методические указания

Эффективное использование творческих способностей людей (кадрового потенциала) определяет результативность деятельности любой организации.

Успешному решению данной задачи способствует оценка персонала. Она является одной из важнейших и сложнейших проблем управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности его работы и характеризующей способность каждо-

го работника оказывать непосредственное влияние на достижение целей подразделения или организации в целом.

Оценка персонала производится:

- при приеме на работу (отборе кандидатов на должность);
- при решении вопроса о повышении или понижении по службе;
- при определении необходимости в обучении;
- при материальном и моральном поощрении работников.

Оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик личности и результатов ее деятельности требованиям предлагаемой или выполняемой ею организационной роли.

Составными частями данного процесса являются:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- четкая формулировка требований, предъявляемых к конкретной должности;
- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);

создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд (заработная плата, размер премий, льгот и т. п.), системой служебного продвижения и развития сотрудника, системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников;

доведение результатов оценки до работника.

ЗАДАНИЕ 1. Провести аттестацию молодого специалиста с помощью упражнения, разработанного Д. К. Скаутомом и доработанного Г. Воробьевым (используется применительно к молодым специалистам).

Инструкция. Протестируйте молодого специалиста, которого вы знаете по своей работе (если это условие для вас невыполнимо, выберите студента).

Вам будет предложено 33 вопроса, группирующихся в пять групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20 (итого – 100). Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (на ваш взгляд). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных группах качеств молодого специалиста (или студента).

Коммуникационные навыки:

- пишет так, что каждый может его понять – ☼☼☼
- написанные им работы редко требуют переделки – ☼☼☼
- е.о выступления всегда тщательно обдуманы – ☼☼☼
- рабочие записи всегда правильны и точны – ☼☼☼
- умеет всегда подчеркивать основное, не утончает в подробностях – ☼☼☼
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – ☼☼☼
- умеет давать объяснения – ☼☼☼

Взаимоотношения:

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – ☼☼☼

хорошо ладит со всеми типами людей – ❄️
уважает суждения и способности других людей – ❄️
готов принять совет – ❄️
прислушивается к чужой точке зрения – ❄️

Мотивация:

готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – ❄️
отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – ❄️
если выдается свободное время, активно ищет, чем его занять – ❄️
часто выполняет работу «сверх нормы» – ❄️
не бросает работу, пока она не сделана – ❄️
стремится выполнить задание полностью, без недоделок – ❄️

Специальные навыки:

предпочитает вести подопечных, а не понукать их – ❄️
умеет организовать работу других – ❄️
тратит время на чтение специальной литературы – ❄️
требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – ❄️
умеет применять на практике собственные теоретические познания – ❄️
умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – ❄️
умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – ❄️

Самостоятельность:

не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – ❄️
не выводится из душевного равновесия таким факторам, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. – ❄️
не избегает решений и не колеблется при их принятии – ❄️
решает проблемы сам, не просит об этом других – ❄️
замечания и несерьезные упреки переносит легко – ❄️
не боится задавать вопросы – ❄️
опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – ❄️
готов признать ошибку, если в самом деле ее допустил – ❄️

Практическое занятие № 15

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель работы: изучить типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Разработать собственную стратегию карьеры.

Методические указания

Для развития персонала и повышения его заинтересованности в повышении квалификации важное значение имеет четкая организация служебного роста способных работников.

Карьера представляет собой последовательность, ряд сменяющих один другого этапов развития человека.

Существует два вида карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера связана или с углублением знаний и навыков в одной выбранной человеком специальности, или с расширением областей деятельности.

Внутриорганизационная карьера охватывает все стадии развития работника в рамках данного предприятия и отрасли. Такое развитие может идти по прогрессивному типу

(т.е. по восходящей линии) или по регрессивному типу (т.е. с понижением в должности). Встречается также горизонтальный тип карьеры, когда сотрудник назначается на одинаковый уровень иерархии, но в другое подразделение организации.

Если развитие работника идет с непрерывной последовательностью, оно называется линейным, развитие со ступеньками или скачками – нелинейным или ступенчатым. Встречается и развитие по спирали, когда достигнув успехов, например в линейном управлении, человек стремится проявить себя в не менее сложном функциональном подразделении и стать главным специалистом организации.

Бывает и карьера скрытая, которая доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда будет существенно превышать вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера сотрудника осуществляется в несколько этапов:

- 1) становление – работник адаптируется к работе в коллективе, набирает знания и опыт для качественного выполнения обязанностей, самоутверждается и проявляет желание работать на более высокой должности;
- 2) продвижение к более высокому должностному статусу в фирме, с более сложными функциями и ответственностью, большей независимостью и оплатой труда;
- 3) сохранение и закрепление достигнутых результатов – работник достигает вершины карьеры, совершенствует и активизирует свою деятельность;
- 4) завершение карьеры – характеризуется подготовкой достойной замены, передачей своих знаний и опыта молодежи, обострением потребности в признании заслуг и поиском дополнительных источников доходов.

Период становления должен завершаться к 27-30 годам, период продвижения по службе – к 40-45 годам. Скорость достижения высшей точки в карьере зависит как от действующей на предприятии системы управления карьерой сотрудников, так и от личности (правильности выбора профессии, личных качеств, профессионализма и умения ладить с людьми).

Существует связь между отношением сотрудника к работе и временем его пребывания в одной должности. Замечено, что с приобретением опыта уровень энтузиазма растет до определенного момента (4-5 лет работы), после чего резко падает.

Управление карьерой включает:

- разработку и осуществление программ обучения и продвижения по службе, направленных на совпадение целей работника с возможностями его продвижения;
- наличие открытой для всех сотрудников информации о вакантных местах и требуемой квалификации претендентов;
- формирование и управление кадровым резервом, направленным на заполнение возможных вакансий по ключевым должностям предприятия квалифицированными работниками, создание оптимальных условий для их подготовки и внутриорганизационного перемещения по горизонтали и вертикали;
- постоянную поддержку и награждение инициативных работников и, наоборот, понижение в должности или прекращение контракта в случае невыполнения сотрудником своих обязательств;
- использование конкурсов мастерства и других средств создания конкуренции сотрудников.

ЗАДАНИЕ 1. Попробуйте составить для работника вашей будущей профессии план карьеры (сроки, должности, необходимые для продвижения мероприятия).

ЗАДАНИЕ 2. Составьте план собственной карьеры вплоть до пенсионного возраста по схеме: должность – мероприятия по продвижению – новая должность (по срокам). Кроме этого, можете добавлять в план все, что сочтете важным.

ЗАДАНИЕ 3. Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на предложенные вопросы.

Ситуация 1. Алексей Иванов – директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн» – вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей и рассказал о ней генеральному директору «Сатурна» – компании, объединяющей три крупных магазина в разных районах города. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с двенадцатью высшими руководителями компании, (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали принести позже, но не выполнили обещания.

Кроме того, больше всего Алексея расстроило содержание планов – они были написаны будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 2. Наталья Романова, директор по человеческим ресурсам, получила свой персональный компьютер два дня назад. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Наталья никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения составляла 50 ден. ед. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 ден. ед. за 1 час. Непосредственный руководитель отдела информатики предложил Наталье свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Натальи находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

1. Определите, необходимо ли профессиональное обучение в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Как должен поступить директор по человеческим ресурсам в данной ситуации?

ЗАДАНИЕ 4. Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Перед ним встает вопрос: как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания вуза.

Методические указания

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на разных этапах карьеры.

В заинтересованных организациях проводятся специальные научные исследования, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится восходящая линия – перечень выстроенных в последовательную цепочку должностей, которые менеджер может занимать за все время работы с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Сроки нахождения на отдельных должностях должны быть взаимосвязаны со сроками постоянного обучения.

Практическая работа № 16

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Цель работы: изучение организационной культуры организации.

ЗАДАЧА 1. «Уровень организационной культуры»

Описание ситуации

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам – работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наша организация нацелена на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Постановка задачи

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по признакам:

работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Методические указания

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290-261 – очень высокий;

260-175 – высокий;

174-115 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное;

8-6 – мажорное;

5-4 – заметное уныние;

3-1 – упадочное.

Выводы

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кри-

зисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию – это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

По полученным данным в результате проведенного вами анализа необходимо сделать вывод о состоянии организационной культуры в вашей организации в соответствии с предложенным планом вывода.

ЗАДАЧА 2. «Выявление преобладающего типа организационной культуры» Исходные данные и постановка задачи.

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это ...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частные и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
- В. Показателях сбыта продукции
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная

- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов членов организации
- Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничестве
- В. Конкуренции
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
- В. Должностной позиции
- Г. Способности и желании помогать другим людям

10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следование правилам и процедурам
- В. Помощь другим людям
- Г. Вклад в достижение целей организации

Решение

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

На основе полученного результата необходимо сделать вывод о состоянии организационной культуры в исследуемой организации и преобладании определенного типа организационной культуры.

Учебное издание

Составители:

Чиндарев Владимир Васильевич
Довыденко Наталья Александровна
Тубич Алина Геннадьевна
Нагурная Мария Евгеньевна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ

по дисциплине «**Управление персоналом**»

для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства»,
специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», направление
специальности 1-27 01 01-17 «Строительство»,
слушателей специальности 1-26 02 73 «Инновационный менеджмент»,
специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности»
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Довыденко Н.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная верстка: Кармаш Е.Л.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 29.10.2012 г. Формат 60x84 ^{1/16}. Бумага «Снегурочка».

Усл. п. л. 3,02. Уч.-изд.л. 3,25. Тираж 50 экз. Заказ № 1188.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Брестский государственный технический университет»,
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.