



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
по курсу:

«Управление персоналом»

Авторы:

Глызина М.П.
Иванова Е.А.

Ростов-на-Дону, 2015



Аннотация

Методические указания для практических занятий по курсу «Управление персоналом» включает задачи, ситуации и мини-кейсы для самостоятельной работы студентов очной формы обучения, тесты для проверки приобретенных знаний по дисциплине "Управление персоналом".

Авторы

К.э.н., доцент Иванова Е.А.

К.пед.н., доцент Глызина М.П.





Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. Методология управления персоналом	7
Тема 2. «Система управления персоналом (СУП)»	13
Деловая игра 1 «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»	19
Тема 3. Планирование работы персонала	23
Деловая игра 2. ФОРМИРОВАНИЕ «ЯДРА» РАБОЧЕЙ СИЛЫ	23
Ситуация	23
Постановка задачи.	23
Исходные данные.	23
Методические указания.....	24
Деловая игра 3. «Партнерство в процессе управления персоналом»	26
Исходные данные и постановка задачи.	26
Порядок выполнения работы.....	27
Деловая игра 4. «Ваша роль в группе»	28
Творческое задание «Основы мотивации»	30
Задание.....	35
Задание.....	38
Деловая игра 5. «Подбор персонала»	38
Резюме	42
Работа с мини-кейсами	47
СИТУАЦИЯ 1	47
СИТУАЦИЯ 2	47
СИТУАЦИЯ 3	48
СИТУАЦИЯ 4	48



СИТУАЦИЯ 5	49
СИТУАЦИЯ 6	49
СИТУАЦИЯ 7	50
СИТУАЦИЯ 8	50
СИТУАЦИЯ 9 «Кто станет руководителем?»	51
СИТУАЦИЯ 10 Этический вопрос	51
Контрольные вопросы	52
Глоссарий	54
Литература	76



***Самое значительное, что
может делать менеджер, —
это нанимать пригодных для
дела новых работников.
Ли Якокка***

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. Немногие отечественные предприятия могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных. И это происходит на фоне становления и развития концепции управления человеческими ресурсами, предполагающей новые требования к руководителям и кадровым службам, новые «правила игры».

Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления персоналом, особенно велика в системе управления отечественной экономикой и, в первую очередь, в организации основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и в системе управления персоналом в особенности.

Среди концепций управления основной является такая, в центре которой находится человек, рассматриваемый как высшая ценность. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективности деятельности любого предприятия.

Предметом курса является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал предприятия для обеспечения его эффективного функционирования, а также достижение работниками личных целей.

Задача курса состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание и организационные формы проведения



работы в области управления персоналом в современных условиях.

В ходе изучения курса студенты должны получить следующие основы знаний:

- кадровая работа на предприятии;
- поведение работников на предприятии и коллектива в целом,
- трудовые отношения и управление ими с целью обеспечения баланса интересов с экономической и социальной позиций;
- формирование и организация деятельности служб управления персоналом предприятия;
- оказание помощи линейным руководителям и координация их работы с кадрами в подразделениях предприятия.

Полученные знания позволят будущим специалистам :

- обеспечить подбор кадров, расстановку и организационное взаимодействие для реализации стратегии развития предприятия в рыночных условиях;
- обеспечить нововведения в производство, повысить гибкость предприятия, способность противостоять дестабилизирующему воздействию факторов внешней и внутренней среды;
- создать условия для эффективной работы предприятия, повышение деловой активности и самоотдачи работника;
- сформировать положительный образ предприятия.



ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Дайте определения следующим понятиям:

Персонал –

Управление персоналом –

Трудовые ресурсы –

2. Перечислите основные подходы в изучении управления персоналом:

3. В соответствии с гуманистическим подходом к управлению персоналом перечислите отличия управления человеческими ресурсами от управления кадрами.



Таблица 1. Отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами

Параметр сравнения	Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
1. Кадровая политика 2. Смысл кадровой политики 3. Основная задача управления 4. Приоритеты в кадровой политике 5. Кадровое планирование 6. Кадровые функции 7. Основной объект управления 8. Масштабы управления 9. Коммуникации		

4. Структура персонала это -

Нарисуйте схему структуры персонала

5. Перечислите параметры профессиональной пригодности:



6. Дайте определение понятиям:

Специальность -

Квалификация –

Тесты: Выберите правильные ответы

№1 Какие уровни управления можно выделить в организации?

- 1) Первичный,
- 2) Высший,
- 3) Вторичный,
- 4) Средний,
- 5) Низовой.

№ 2 Определите к какому уровню управления относятся нижеследующие категории управленческих работников:

А. Мастера:

- 1) Высший,
- 2) Средний
- 3) Низовой.

Б. Заместитель начальника цеха:

- 1) Высший,
- 2) Средний
- 3) Низовой.

В. Начальники отделов служб и служб предприятия:

- 1) Высший,
- 2) Средний
- 3) Низовой.

Г. Заместители и помощники директора:

- 1) Высший,
- 2) Средний
- 3) Низовой.

№ 3 Определите к какому уровню управления относятся заместитель директора по экономическим вопросам (ЗЭ),



заместитель начальника цеха по техническим вопросам (ЗНЦТ), мастер (М), Начальник финансового отдела (НФО), заместитель директора по коммерческим вопросам (ЗКом), помощник директора по кадрам (ПК), начальник отдела маркетинга (НОМ), бригадир бригады сварщиков (Б). выберите правильный ответ. (см. табл 2)

Таблица 2

Уровни управления	Вариант А	Вариант Б	Вариант В
Высший	ЗКом, ЗЭ, ПК, НОМ	Зком, НФО	ЗКом, ЗЭ, ПК
Средний	НФО	ПК, М, НОМ	ЗНЦТ, НФО, НОМ
низший	ЗНЦТ, М, Б	ЗНЦТ, Б	М,Б

№ 4 Руководители какого уровня характеризуются нижеприведенными высказываниями. Поставьте рядом с высказываниями соответствующую букву.

А – руководитель высшего уровня,
 Б – руководитель среднего уровня,
 В – руководитель низового уровня.

___ 1. М. Круглов возглавляет бригаду сварщиков на предприятии.

___ 2. А.Н. Даурский контролирует все направления деятельности ОАО Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь».

___ 3. Наталья Викулина была назначена начальником планово-экономического отдела завода.

___ 4. Николай Петухов представил служебную записку о необходимости премирования 10 работников цеха шасси.

___ 5. Мой сокурсник после окончания института был назначен заместителем директора предприятия по экономике и финансам.

___ 6. Виктор Онищенко контролирует работу 7 мастеров.

___ 7. Глеб Жиглов подписал приказ о введении нового



штатного расписания в компании с 1 января 2015 года.

№ 5. В процессе управления осуществляются **информационно-технические** операции, связанные со сбором, обработкой и передачей информации; **аналитические** операции, связанные с анализом информации, разработкой вариантов решений; операции, **связанные с постановкой цели, выбором** оптимального варианта **решения**, его принятием; **организационно-административные** операции, связанные с организацией выполнения решения, представительскими функциями и т.д.

Укажите в работе каких управленческих работников преобладают указанные операции, выберите варианты ответа в табл.3

Таблица 3

операции	Кто выполняет операции				
	Вариант А	Вариант Б	Вариант В	Вариант Г	Вариант Д
информационно-технические	Техническое исполнение	Специалисты	Техническое исполнение	Технические исполнители	Руководители
аналитические	Техническое исполнение	Техническое исполнение	Специалисты	Специалисты	Техническое исполнение
целеполагания, операции по выбору варианта решения	Специалисты	Специалисты	Руководители	Специалисты	Руководители
организационно-административные	Руководители	Руководители	Руководители	Руководители	Специалисты

№ 6. Определите, какой критерий лежит в основе выделения трех категорий управленческих работников: руководителей, специалистов и технических исполнителей



(служащих).

- 1) Стиль работы,
- 2) Уровень управления,
- 3) Технология процесса управления,
- 4) Функции управления,
- 5) Организационная структура управления.

№ 7. Определите наиболее рациональную структуру затрат рабочего времени руководителей (Р), специалистов (С), и технических исполнителей (ТИ). Выберите правильный вариант в табл. 4

Таблица 4

Категории управленческих работников	1 вариант			2 вариант			3 вариант			4 вариант		
	операции			операции			операции			операции		
	И-Т	А-К	О-А	И-Т	А-К	О-А	И-Т	А-К	О-А	И-Т	А-К	О-А
Р	50	40	10	10	40	50	30	30	40	-	-	100
С	40	30	30	40	60	-	60	25	15	20	80	-
ТИ	100	-	-	90	10	-	70	20	10	60	30	10

И-Т- информационно-технические операции

А-К- аналитико-конструктивные операции, связанные с анализом информации, целеполаганием, выбором оптимального решения,

О-А - организационно-административные операции



ТЕМА 2. «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (СУП)»

Содержание и характер труда руководителя зависят не только от того уровня иерархии, к которому относится его должность, но и от профиля возглавляемого подразделения. В соответствии с тем, какое подразделение они возглавляют, руководители подразделяются на линейных и функциональных.

Линейные руководители действуют а основе принципа единоначалия и ответственные за состояние и развитие организации в целом или ее подразделений. К ним относятся директора, начальники цехов, мастера, бригады, начальники производств.

Функциональные руководители отвечают за определенную подсистему управления, например, за экономику, управление персоналом, управление финансами, маркетинг и т.д. они возглавляют коллективы функциональных отделов и служб.

Тесты: Выберите правильные ответы

№ 8 Линейный руководитель – это тот, кто:

- 1) Контролирует деятельность всей организации;
- 2) Руководит деятельностью подчиненных ему производственных подразделений и работников;
- 3) Отвечает за определенную сферу деятельности в организации;
- 4) Руководит подразделением или организацией в целом, оказывая прямое воздействие на подчиненных, решая все возникающие проблемы управления.

№ 9 Функциональный руководитель – это тот, кто:

- 1) Имеет право отдавать приказы в рамках всей организации;
- 2) Управляет определенной сферой деятельности в организации;
- 3) Осуществляет управление производством;
- 4) Имеет отдельный кабинет и секретаря.



№ 10 Определите о каких руководителях, линейных (ЛР) или функциональных (ФР) идет речь в следующих высказываниях. Укажите свой вариант ответа в пустых местах в каждом высказывании.

1) Наши студенты после окончания института по специальности «Маркетинг» работают в организациях в отделах маркетинга, а наиболее умные, способные и энергичные из них могут даже стать руководителями этих отделов (___).

2) Коммерческий директор (___) торговой фирмы «Русский сувенир» собирается пройти переподготовку в Менеджмент-центре Государственного университета управления;

3) Моя сестра занимает должность управляющей делами в крупной фирме (___);

4) «отец» наки управления – Фредерик Уинслоу Тейлор работал станочником, старшим рабочим, мастером (___), старшим мастером (___), руководителем чертежного бюро (___) на заводе Мидвейлской стальной компании в Филадельфии. В 1883 году Ф.У.Тейлор закончил вечернее отделение Стивенского технологического института. В 1889 году Ф.У. Тейлор стал главным инженером завода (___).

№ 11. Управленческие работники какого уровня управления тратят больше всего времени на изучение деловой окружающей среды?

- 1) Высшего,
- 2) Среднего,
- 3) Низового,
- 4) Всех трех уровней.

№ 12. Руководители какого уровня управления отвечают за выполнение производственных заданий:

- 1) Высшего,
- 2) Среднего,
- 3) Низового,
- 4) Всех уровней.

№ 13. Руководитель, принимая решения и организуя их исполнение, выступает как:

- 1) Предприниматель;



- 2) Представитель;
- 3) Распределитель ресурсов;
- 4) Устранитель нарушений.

№ 14. В работе руководителей какого уровня преобладает взаимодействие с руководителями и управленческими работниками всех трех уровней управления?

- 1) В работе руководителей высшего уровня управления;
- 2) В работе руководителей среднего уровня управления;
- 3) В работе руководителей низового уровня управления;
- 4) В работе руководителей всех трех уровней управления.

№ 15. Деятельность руководителей какого уровня управления отличается масштабностью, сложностью и многообразием принимаемых решений:

- 1) руководителей высшего уровня управления;
- 2) руководителей среднего уровня управления;
- 3) руководителей низового уровня управления;
- 4) руководителей всех трех уровней управления.

№ 16. Руководителям какого уровня управления необходимо знание основ психологии управления?

- 1) высшего уровня управления;
- 2) среднего уровня управления;
- 3) низового уровня управления;
- 4) всех трех уровней управления.

№ 17. Для руководителей какого уровня управления в большей степени необходимы технические навыки прежде всего:

- 1) высшего уровня управления;
- 2) среднего уровня управления;
- 3) низового уровня управления;
- 4) всех трех уровней управления.

№ 18. Численность линейных руководителей какого уровня управления наибольшая?

- 1) Высшего;
- 2) Среднего;
- 3) Низового.



№ 19. Руководители какого уровня управления отвечают за использование ресурсов:

- 1) Высшего;
- 2) Среднего;
- 3) Низового;
- 4) Всех уровней.

№ 20 верны ли утверждения? Укажите правильный ответ (верно/неверно):

	+	-
1. Контроль и инструктирование подчиненных имеет наибольшее значение в структуре затрат рабочего времени руководителей низового звена.		
2. Когда цель поставлена, руководителям легче исполнять свои обязанности.		
3. Главная задача руководителей и управленческих работников всех 3-х уровней управления – это определение миссии и общих целей функционирования и развития организации		
4. Умение работать с людьми важно для руководителей всех уровней управления		
5. Знание техники и технологии современного производства, умение хорошо разбираться в технических вопросах – это основное требование к руководителям высшего уровня в различных организациях.		
6. Руководители всех трех уровней управления выполняют функции планирования, организации, координации, мотивации и контроля в организации.		
7. В подавляющем большинстве российских фирм работает сильная управленческая команда на высшем уровне управления.		
8. Постоянное непосредственное общение с исполнителями производственных заданий – это характерная черта деятельности руководителей высшего уровня управления.		



9. Планирование вовсе необязательно в работе современных руководителей. Важно уметь действовать по ситуации.		
10. Важность различных ролей руководителя не меняются в зависимости от уровня управления.		
11. Хороший квалифицированный, опытный руководитель должен уметь успевать сам решать все возникающие в процессе управления процессы, не привлекая к этому других управленческих работников.		
12. Определение стратегических направлений развития организации – одна из главных задач руководителей высшего уровня управления.		
13. Определение основ кадровой политики в организации занимает центральное место в работе руководителей всех трех уровней управления.		
14. Работа руководителей состоит из комбинации нескольких ролей.		
15. Работа руководителей высшего уровня связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем.		
16. Знание основ психологии управления важно только для руководителей низового уровня управления, поскольку они находятся в постоянном общении с производственными исполнителями.		
17. Руководители высшего уровня управления обязаны больше наблюдать за внешней деловой средой, чем руководители низового уровня.		
18. Умение делегировать полномочия – одно из основных качеств эффективного руководителя.		
19. Руководитель высшего уровня несет ответственность за деятельность всех подразделений в организации.		
20. Роли, исполняемые руководителем, определяют объем и содержание его работы.		
21. Информирование – одна из общих функций управления, выполняемая руководителем.		



22. в современных условиях руководители должны уметь использовать групповые формы работы, создавать инновационную обстановку, творческую атмосферу, привлекать к решению проблем всех сотрудников организации.		
23. Для хорошего руководства требуется сочетание таких типов людей, как человек мысли, человек действия, человек, разбирающийся в людях и понимающий их, и человек публики. Однако эти типы способностей практически никогда не совмещаются в одном человеке.		

№ 21 На основе изучения характеристик бюрократического и органического типов структур управления определите к каким типам структур управления относятся положения табл.6

Таблица 6

№	характеристика	Тип структуры управления	
		бюрократический	органический
1	Жесткое закрепление обязанностей и прав		
2	Формализация отношений		
3	Ориентация на проблемы		
4	Изменение лидеров		
5	Оценка по выполнению закрепленных функций		
6	Оценка по инициативности		
7	Централизация управления		



Деловая игра 1 «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Описание ситуации

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице 1.

Постановка задачи.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали – все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные



вопросы в процессе выполнения функций

P - принимает решение, утверждает, подписывает документ

Условные обозначения:

1. Юридический отдел
2. Отдел безопасности
3. Канцелярия
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических обследований
8. Бухгалтерия
9. Первый отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Таблица 5

Наименование функций управления персоналом отдела	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение учета личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.											

7. Менеджеры уделяют огромное внимание выбору типа комбинации видов структур управления. Выделите



достоинства и недостатки различных видов организационных структур управления (ОСУ) и укажите условия их применения. Ответы запишите в табл. 6

Таблица 6

Типы и виды ОСУ	Достоинства	Недостатки	Условия применения
Иерархические ОСУ: 1) <i>линейно-функциональные ОСУ:</i> . линейно-штабная . «шахтная» 2) <i>дивизиональная</i>			
Органические ОСУ: 1) <i>проектная ОСУ</i> 2) <i>матричная ОСУ</i> 3) <i>бригадная ОСУ</i>			

8. По результатам изучения теоретического материала сформулируйте Ваше представление по следующим ключевым вопросам:

1. подходы и принципы, которыми следует руководствоваться при построении или изменении структуры управления.

2. Основные виды структур управления, используемые современными организациями, их достоинства и условия эффективного применения.

3. Структуры управления на разных стадиях развития



организаций.

4. Подходы к оценке структур управления организациями.



ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Деловая игра 2. ФОРМИРОВАНИЕ «ЯДРА» РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Ситуация

На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация (расслоение) коллектива по степени значимости той или иной группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи.

1. Воспользовавшись приведенными ниже данными о рабочих одной из профессиональных групп, а также методическими рекомендациями, рассчитать уровень конкурентоспособности каждого из рабочих и отнести его к одной из пяти групп (с низким уровнем конкурентоспособности, с уровнем ниже среднего, со средним, выше среднего и высшим уровнем конкурентоспособности).

2. Высказать свое мнение относительно предложенной методики оценки конкурентоспособности работника:

1) в отношении используемых в ней признаков (критериев) конкурентоспособности рабочего за право быть включенным в состав «ядра» рабочей силы на предприятии;

2) в отношении градации значимости используемых признаков.

Исходные данные.

Таблица 7. Характеристика рабочих



№ п/п	Табельный номер	Ф.И.О.	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (Об)
			Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С _м)	Поданное количество рационализаторских предложений (П)			
1			3	-	-	-	4	25	Практик
2			3	-	1	-	3	21	ПТУ
3			4	1	1	1	5	24	Практик
4			4	2	-	-	10	32	Практик
5			4	1	-	3	8	43	Практик
6			5	-	2	-	6	41	ПТУ
7			5	3	-	-	11	50	Практик
8			5	-	1	2	25	52	Практик
9			6	1	3	2	28	58	Практик
10			6	2	-	1	15	35	ПТУ

Методические указания

Уровень конкурентоспособности работника (У) рассчитывается следующим образом:

$$У = (К \cdot 0,6 + С \cdot 0,2 + В \cdot 0,1 + Об \cdot 0,1) / 10$$

где K , C , B , $Об$ - балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; 0,6; 0,2; 0,1, 0,1 - весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (K) производится по следующей формуле:

$$K = P + Д \cdot 1,5 + С_{м} \cdot 1,0 + П \cdot 0,2,$$

где P - номер разряда рабочего;
 $Д$ - количество освоенных рабочим профессий;
 $С_{м}$ - количество освоенных рабочим смежных профессий;
 $П$ - количество поданных рабочим рационализаторских предложений;
 1,5; 1,0; 0,2 - весовые коэффициенты признаков квалификации.



Для балльной оценки стажа работы по профессии (*С*), возраста (*В*) и образования (*Об*) следует воспользоваться данными табл. 8.

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных табл. 9.

Таблица 8. Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка.

Признак конкурентоспособности	Градация признаков конкурентоспособности	Оценка градации в баллах
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0
	От 3 до 10 лет	7,0
	От 10 до 20 лет	10,0
	От 20 до 30 лет	7,7
	Свыше 30 лет	5,3
Возраст	До 20 лет	2,7
	От 20 до 30 лет	7,3
	От 30 до 40 лет	10,0
	От 40 до 50 лет	7,7
	От 50 до 60 лет	6,3
	Свыше 60 лет	2,0
Образование	Практик (среднее, незаконченное среднее)	3,7
	ПТУ по профилю работы	6,3
	Техникум по профилю работы	8,3
	Вуз по профилю работы	10,0
	Техникум, вуз не по профилю работы	6,7

Таблица 9 Градации уровня конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность	Числовое значение уровня конкурентоспособности
1. Низкая	До 0,50
2. Ниже среднего уровня	От 0,50 до 0,60
3. Средняя	От 0,60 до 0,70
4. Выше, среднего уровня	От 0,70 до 0,80
5. Высшая	Более 0,80



Деловая игра 3. «Партнерство в процессе управления персоналом»

В менеджменте партнерством можно считать управление, осуществляемое на основе участия членов коллектива или группы в совместной работе, в том числе в разработке и принятии решений.

В практике управления для налаживания отношений партнерства могут использоваться различные способы:

- привлечение работников к совместной постановке целей;

- привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих решений;

- разъяснение работникам перспектив развития организации и ее подразделений;

- реализация действий, направленных на сплочение трудового коллектива, (организация праздничных мероприятий, совместного отдыха и др.);

- организация групповой работы над решением какой-либо производственной проблемы.

Партнерство можно понимать как коллективное управление. Оно может осуществляться как на уровне высшего руководства организацией, так и на уровне первичного трудового коллектива.

Цель занятия – научиться организовывать групповую работу для достижения поставленной цели - построение схемы процесса управления персоналом.

Исходные данные и постановка задачи.

Студентам (разбитым на подгруппы) предлагается из набора, включающего 50 понятий (см. табл. 10), составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант. При завершении занятия происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.



Таблица 10 -Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для построения процесса управления персоналом

анализ	обучение	прогул
благополучие	отбор	планирование
безработица	охрана труда	профсоюз
дисциплина	окружающая среда	режим работы
должность	организация труда	ресурс
занятость	оплата	структура
имидж	оценка	стратегия
карьера	персонал	собеседование
качество	переговоры	социальные вопросы
квалификация	перемещение	текучесть
контракт	подготовка	цели
конфликт	политика	увольнение
компетенция	потенциал	управление
культура организации	потребность	условия труда
мотивация	прием	финансирование
набор	прогнозирование	эффективность
наем		

Порядок выполнения работы.

На первом этапе все студенты группы делятся на ряд подгрупп (численностью по четыре-пять человек).

На втором этапе подгруппы подготавливают свой вариант схемы процесса управления персоналом. Студенты графически изображают процесс управления персоналом. Это может быть: решение по типу схемы управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерева, ствол которого составляют основные понятия и т.д.

На третьем этапе происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой группы выступает ее представитель с обоснованием точки зрения подгруппы о процессе управления



персоналом и предлагает свой вариант.

На четвертом этапе подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

Деловая игра 4. «Ваша роль в группе»

В соответствии с теорией М Белбина в любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Каждый из членов организации играет двойную роль: первая— чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации, вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива.

Порядок проведения игры.

1. Студенты изучают личностные характеристики каждой роли, оценивают ее положительные качества и недостатки.

2. Каждый из студентов на листке бумаги пишет свою фамилию и передает ее студентам своей группы.

3. Студенты по очереди пишут на листке ту роль, которую, как они считают, выполняет данный студент в группе, причем таким образом, чтобы остальные не могли об этом знать. Таким образом, каждый из студентов дает характеристику остальным членам группы.

4. Каждый студент подсчитывает сколько человек соотносит его с определенной ролью и выявляет две-три набравшие наибольшее число голосов.

5. Под руководством преподавателя происходит обсуждение полученных результатов и вырабатывается единое мнение в отношении каждого студента

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
------------------------	----------------------------	------------------------	-----------------------



Управление персоналом

Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность. здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
Организатор, или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом. легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальный энтузиазм



Душа группы	Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Отделочник, или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

Творческое задание «Основы мотивации»

Управляющий должен уметь объективно оценивать степень трудового участия каждого сотрудника или группы. Для такой оценки разработаны определенные критерии.

1. Материальное вознаграждение в различной форме за более интенсивный труд и лучшее качество вне зависимости от стажа работника
2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство – премии.
3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможности работника.
4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику планировать работнику свой рабочий день самостоятельно.
5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, СМИ, доверие, участие в принятии решений.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

для вас лично в группе (на работе):

1. _____



Управление персоналом

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

для неквалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

для специалиста:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

для менеджера среднего звена:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

для служащего в офисе

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9. Какие потребности, на ваш взгляд, развиваются в большей мере в зависимости от формы организации – коллективной или индивидуальной?

10. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивацию, используя



позитивные или негативные психологические проявления у работников:

Психологическое состояние работника	Мотивы к труду
Ненависть, гнев, жадность, раздражительность, страх корысть	
Нравственные идеалы, высокая мораль, положительные традиции, стремление к совершенству,	
Настойчивость в работе, целеустремленность, добросовестность, старание, инициативность	

11. Вы руководитель среднего звена. Как Вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда при условии: каждый 1% роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5 %? Дополнительный доход равен 100 %. Распределите его между:

- руководством фирмы,
- бригадиром,
- рабочими-станочниками (разного разряда),
- подсобными рабочими,
- уборщицей?

12. Проанализируйте данные о структуре кадров предприятия.

Определите:

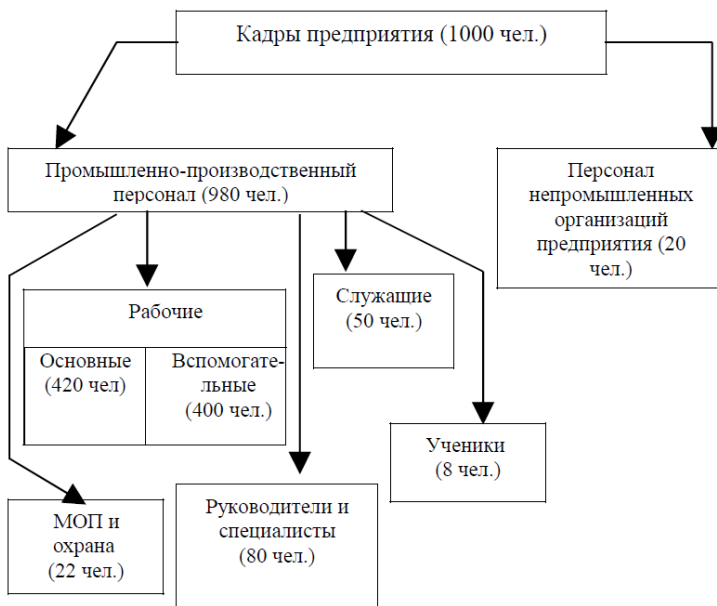
1) удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия (%);

2) коэффициент численности основных рабочих;

3) выработку продукции на одного работника, если валовая продукция составила 7065 тыс. руб.



Управление персоналом



АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В реализации закрытой кадровой политики большая роль отводится профессиональной мобильности, под которой понимается смена работником своей профессии (фактическая профессиональная мобильность), либо готовность работника сменить свою профессию, приобрести новую или перейти на работу по одной из тех профессий, которые им освоены (потенциальная мобильность).

Вполне естественно, что отношение работника к подобному изменению в своей производственной деятельности не может быть однозначным, поскольку интересы работника и интересы руководства предприятия не всегда совпадают.

Для придания профессиональной мобильности большей организованности было решено провести социологический опрос среди работников.



13. Составьте анкету, адресованную работникам, для выяснения отношения их к смене профессии, побудительных мотивов, либо, наоборот, сдерживающих факторов, условий, требующихся для расширения профессиональной мобильности, стимулов освоения других профессий.

Подумайте, какая еще информация позволит руководству предприятия развивать у работников их профессиональную гибкость может не способствовать повышению эффективности использования нанятой рабочей силы, сохранению ее занятости на предприятии, функционирующем в нестабильной внешней среде.

ОТБОР И НАЕМ ПЕРСОНАЛА ВЫБОР РАБОТНИКОМ СВОЕЙ БУДУЩЕЙ РАБОТЫ

Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным.

14. Исходные данные. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
1	2	
1 Совет родителей	10,3	15,8
2 Пример товарищей	3,6	9,9
3. Рекомендация школы (учителей)	1,7	3,2
4. Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
5 Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой	12,6	7,0



6 Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
7. Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
8 Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
9. Близость к месту жительства	15,8	12,9
10. Наличие общежития	7,6	12,3
11. Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0
12. Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

Задание.

Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

- внешнее влияние;
- профессиональная направленность;
- материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

15. Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности:

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб зарплате.

2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность



стать квалифицированным специалистом.

3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.

4.Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.

5.Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.

6.Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.

7.Высокий заработок.

8.Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.

9.Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.

10.Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

16. Проанализируйте объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия пяти видов информации, которые должно содержать объявление о работе:



Управление персоналом

<p>№11</p> <p>А.Н. «С-П6 ДОМ» (лицензия №12) приглашает агентов, обучение бесплатно, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия Тел. 325-80-40 Фонтанка 118, оф.50</p>	<p>№2</p> <p>РАБОТА Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст от 30 лет. Обучение перспектива роста. Возможно совместительство. Приходите по адресу; Метро «Маяковская» «Пл. Восстания» Пушкинская ул. д.9 (под арку направо). Консультационный пункт: Руссова Л.П. Время приема: пн- чт- вт- 14-17 пт- 14-17 ср- сб- При себе иметь паспорт и данное объявление</p>	<p>№3</p> <p>Инофирме СРОЧНОЙ требуются сотрудники Конкурсный отбор Возможность Дополнительного заработка Обращаться по тел. 468-64-97</p>
<p>№4</p> <p>NCH Corporation Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании NCH, стабильной американской корпорации с 77 – летним опытом работы в области промышленной химии. <u>Мы предлагаем.</u> Серьезную программу обучения, стабильный доход, дружескую атмосферу работы. Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы и имеете личный автомобиль, высылайте ваше резюме по факсу: (812) 118-37-32 или звоните по телефону: (812) 118-37-33</p>	<p>№5</p> <p>Сеть оптовых складов Санкт-Петербурга Объявляет набор мужчин От 18 до 27 лет На следующие вакансии: Консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы. Прописка СПб или области обязательна, з/п стабильная, без задержек. Тел. 108-43-05 С 8 до 12 и с 13 до 20 ч. Стабильность всегда найдет единомышленников</p>	<p>№6</p> <p>Агентство «Медный всадник» приглашает агентов по недвижимости. Обучение, стажировка, кофе – бесплатно! Опытным – 50% и рекламная поддержка. <u>Тел. 183-87-11</u></p>

(Объявления № 2,3 получены у выхода из метро. Объявления № 1, 4, 5, 6 взяты из еженедельника: «Работа для Вас». — Вид объявлений по возможности приближены к оригиналам).



Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: я — ясная, т — туманная, о — отсутствует:

Реклама фирмы	№1	№2	№3	№4	№5	№6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о зарплате и льготах						
5. Фактическая информация						

Как бы Вы объяснили неполноту информации, которую представили _____ фирмы?

Задание

Может ли квалификация быть избыточной? Приведите аргументы «за» и «против»

Сопоставьте Ваши аргументы с теми, которые представлены в таблице.

Деловая игра 5. «Подбор персонала»

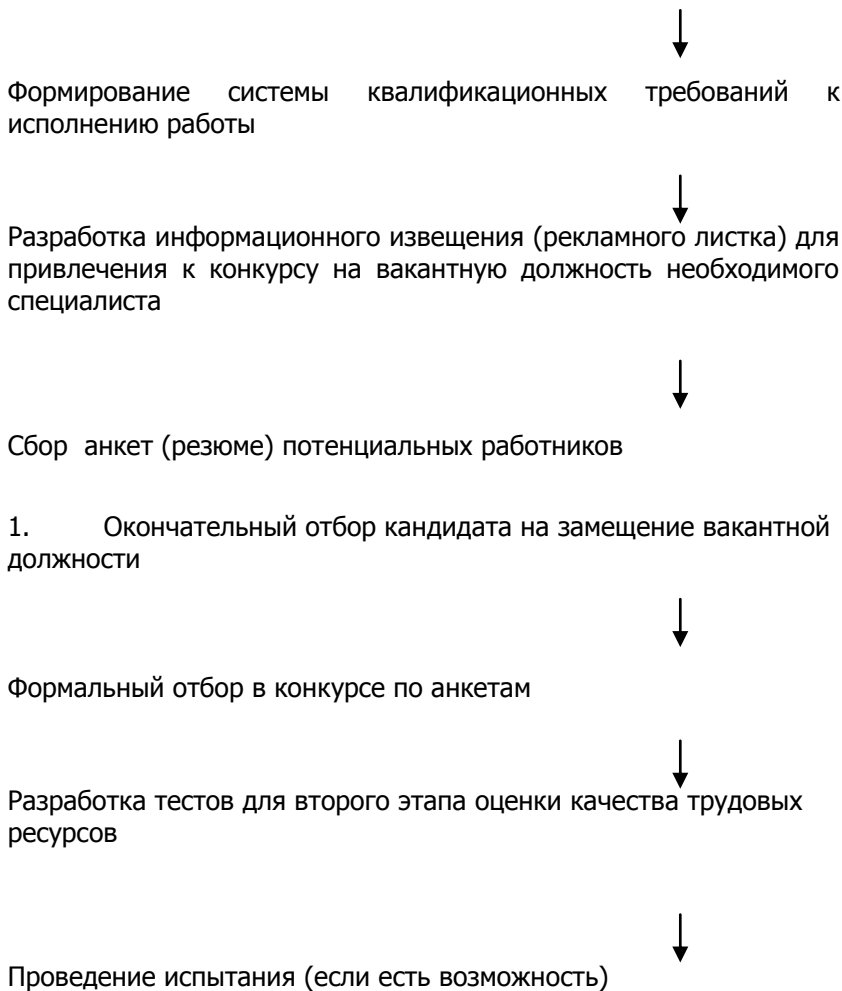
Цель – освоение методов управления персоналом, изучение методики по выявлению потребности в персонале и организации удовлетворения этой потребности; отработка навыков оценки профессиональных и личных качеств персонала.

Порядок проведения игры:

1. Учебная группа разбивается команды по четыре-пять человек, которые знакомятся правилами и ходом разработки ситуации.
2. Каждая команда выбирает наиболее знакомое ей предприятие (или структурное подразделение). Анализирует характер закрепленных за ним функций и выполняемых работ.



3. Выбирает конкретную работу или функцию и решает проблему подбора соответствующего специалиста по следующему алгоритму (рисунок 1).





Собеседование



Окончательный отбор кандидата на замещение вакантной должности

4. Работа команды оценивается экспертным советом, в который входят лидеры каждой команды и преподаватель. Задача экспертного совета – оценка полноты и качества выполненной командой работы, а также уровня ее презентации

Рекомендации:

Для описания характера работы можно воспользоваться примерным перечнем вопросов:

- Общие сведения: название, место работы, ее характер
- Тип работы: канцелярская, практическая, общественно-полезная, творческая
- Отбор и обучение: методы отбора, испытательный срок, обучение после вступления в должность.

- Условия работы:

а) естественные условия: место работы, положение работы, время работы, основная поза во время работы, скорость и напряжение, точность, вредные условия.

б) социальные условия: возможность общения с коллегами, работы индивидуальная или коллективная, престиж работы, степень контроля руководством, карьерный рост, уровень организации рабочего места

в) экономические условия работы: уровень и периодичность выплаты заработной платы, система оплаты труда, премиальные выплаты, пособия по болезни.

Формулируя требования к кандидату на замещение вакантной должности следует отразить следующие характеристики:

- физические данные,
- квалификация, уровень образования,
- интеллектуальный уровень,



- необходимые способности,
- личные интересы,
- черты характера,
- мотивация,
- другие условия (командировки, Водительское удостоверение, работа сверхурочно)

При подготовке квалификационных требований необходимо обеспечить четкость и конкретность формулировок.

При разработке рекламного листка на замещение вакантной должности необходимо выбрать СМИ и место размещения рекламы. Реклама должна быть направлена на соответствующую целевую группу кандидатов, содержать четкую информацию об оплате, указывать компанию, объявившую конкурс. Важно точно выбрать то средство массовой информации, которое с наибольшей вероятностью доступно целевой группе претендентов на замещение вакантной должности.

17. «Анализ резюме»

***Никогда человек не бывает
так близок к совершенству,
как при заполнении документов при
приеме на работу***

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.



Резюме

АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение



категории А, В, С.

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 2-12-85-06

50 причин отказа в работе

(на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США)

1. Жалкий внешний вид.
2. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
3. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
5. Неуверенность в себе и неискренность.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность сверхурочной работы.
8. Заинтересованность только в высокой зарплате.
9. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
10. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
11. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
12. Недостаток такта, незнание делового этикета.
13. Недостаточная зрелость суждений.
14. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
17. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
18. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
19. Избегание смотреть в глаза консультанту.
20. Вялое «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Плохие взаимоотношения с родителями.
25. Неряшливость.



26. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
27. Желание получить временную работу.
28. Мало чувства юмора.
29. Низкая квалификация.
30. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
33. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
34. Цинизм.
35. Низкий морально-нравственный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость инакомыслия.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время, праздность.
40. Плохое состояние финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Непонимание ценности опыта.
44. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
45. Радикальность идей.
46. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
47. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
48. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
49. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
50. Неопределенность

***Начало карьеры – дар богов;
остальное – тяжелый труд
Никколо Паганини***

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Выделяют следующие основные типы карьеры.

1. Профессиональная карьера связана с ростом знаний, умений, навыков. Может идти по двум линиям:

линии специализации;

линии

транспрофессионализации.



2. Внутриорганизационная карьера связана с движением человека в организации. Может идти по линии:

вертикальной карьеры;

горизонтальной карьеры;

центростремительной карьеры – продвижения к ядру организации, центру управления организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительное обращение; отдельные важные поручения руководства.

18. Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том,

чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы;
- создать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутрифирменные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направление совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы.

Вопросы:

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или



что-то упущено (последнее конкретизировать)?

2. Применительно к российской практике на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

19. Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы-критики-организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности а не по заслугам.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.



Работа с мини-кейсами

СИТУАЦИЯ 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свои вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

СИТУАЦИЯ 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой).



гой), а потом уже решите, как поступить.

СИТУАЦИЯ 3

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

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

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

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

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

СИТУАЦИЯ 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздоровавшись, объясните причину своего опозда-



ния и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

СИТУАЦИЯ 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

СИТУАЦИЯ 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, личная зарплата, заслуженная



премия».

СИТУАЦИЯ 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

а) возьмётесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

СИТУАЦИЯ 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой,



что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

СИТУАЦИЯ 9 «Кто станет руководителем?»

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Вопрос: *Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?*

СИТУАЦИЯ 10 Этический вопрос

«Капля камень точит». И в организациях тоже. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям («скандалистов» — они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое «необычное» отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников. Где же выход?



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Цели и механизм управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Состав, структура и квалификация персонала.
4. Состав и характеристика подсистем системы управления организации.
5. Формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом.
6. Принципы построения системы управления персоналом.
7. Характеристика методов формирования системы управления персоналом.
8. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
9. Разделение управленческого труда.
10. Определение численности работников управления.
11. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
12. Этапы кадрового планирования. Их характеристика.
13. Оперативный план работы с персоналом.
14. Информация о персонале. Планирование потребности в персонале.
15. Сущность, состав и содержание задач маркетинга персонала.
16. Источники найма персонала.
17. Отбор персонала и его методы.
18. Деловая оценка персонала.
19. Показатели деловой оценки персонала.
20. Характеристика методов, определяющих особенности выделения конкретных значений показателей деловой оценки персонала.
21. Управление деловой карьерой персонала.
22. Цели и этапы карьеры. Правила, используемые при управлении карьерой.
23. Методы развития карьеры в современной организации.
24. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала организации.
25. Обучение персонала, повышение квалификации персонала.
26. Работа с кадровым резервом.
27. Высвобождение персонала.



28. Сущность и виды адаптации.
29. Мотивация трудовой деятельности.
30. Управление конфликтами и стрессами.
31. Оценка деятельности руководителя.
32. Оценка личных качеств и результатов деятельности.
33. Оценка сложности труда. Методы измерения качеств.
34. Методики оценки труда персонала.
35. Показатели эффективности труда персонала.
36. Аттестация персонала.



ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу.

Анализ работы (job analysis) — это процедура определения специфики и характера работы, включающая описание рабочей деятельности, нормы производительности, структуру рабочего процесса, взаимодействия, условия работы, необходимость использования технических средств.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Аутплейсмент – помощь увольняемым работникам.

Базовый уровень мотивации – методы мотивации, традиционно включаемые в стандартный компенсационный пакет сотрудника: зарплата, страховка, льготы, предоставляемые компанией.

Балансовые методы кадрового планирования – основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Биографический метод оценки – анализ кадровых



данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика

Введение в должность – совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими.

Вертикальная карьера – предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы.

Внешний отбор персонала – для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Внешняя функция миссии предоставление субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации: средствах, которые она использует в своей деятельности, ресурсах, которыми располагает, имидже, который формирует, нравственности, которой поддерживается, коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями.

Внутренний отбор персонала – используется для заполнения вакансий за счет работников организацию.

Внутренняя функция миссии – способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутри, организационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия. Она позволяет создать смысл существования для людей.

Горизонтальная карьера – продвижение происходит в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии.

Групповая (бригадная) форма обучения –



предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Гуманистический подход к управлению персоналом – исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Движение кадров – повышение в должности или квалификации, переход на другое, равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Деловая карьера – продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Динамичная карьера – связана со сменой рабочих мест.

Должностная инструкция – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Индивидуальное обучение – ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады – рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с



соответствующими специалистами.

Инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником.

Интервьюирование(собеседование) – беседа с работником в режиме « вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке

Кадровое планирование - элемент общей системы планирования организации, решающий задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, ее эффективного использования, совершенствования социальных отношений.

Кадровая политика – определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

Кадровая стратегия – общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы

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

«Карусель» – временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.



Кейс-стадиз – анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеofilmом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

Компетенции - это характеристики, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности. В них интегрированы умения, личностные характеристики, мотивация.

Конкурентный уровень мотивации – методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

Концепция «гибкого работника» – отбор и переподготовка работников не по одной, а по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Концепция управления персоналом – обобщенное представление о месте человека в организации.

«Коуч» (coach) в переводе с английского означает «тренер», «инструктор». Этот термин объединяет два разных направления. Первое – коучинг как стиль управления в компании. Он подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель. Цель – повысить эффективность работы сотрудников. Другое направление – **executive coaching**, метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена.

КТВ (или КТУ) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Культура организации – это совокупность типичных



для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Она может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.

Курсовая форма подготовки – применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника – инструктора производственного обучения.

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности, 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Лояльность персонала – это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности.

Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.



– это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Метод заданной балльной оценки состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7-0,9.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод оценки с помощью иерархической последовательности – аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

Метод специальных заданий направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами, которая контролируется менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

Метод шкалы наблюдения за поведением – в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании.



Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Метод эталона состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона – четкость, отрицательная – невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

Миссия – глобальная цель компании, превращает управление персоналом в систему.

Модель компетенций - это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Наблюдение – наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня

Наставничество – процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.

Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Норма выработки – это объем работы в натуральных



единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.н.) одним работником или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания – это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

Норма численности работников – это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

Нормативный метод кадрового планирования – состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат трудовых ресурсов на единицу рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.

Обогащение труда – качественное изменение характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

Обучение персонала – предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления, т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование.

Обучение работников вторым (смежным)



профессиям – осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

Оперативный резерв – преемники или дублеры – кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Организационно-административные методы - способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий, на прямых директивных указаниях.

Органический подход к управлению персоналом –



обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

Отчетно-статистический способ нормирования ресурсов - фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Партиципация - вовлечение персонала в управление фирмой.

Патернализм – философское учение, основанное на воспитании у занятых на предприятии людей чувства, что они – члены одной семьи, за счет пожизненного найма сотрудников, неординарных форм общения с руководством, планирования служебной карьеры, использования фирменной одежды.

Переподготовка (переобучение) – организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у



них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства.

Персонал (кадры) – штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Персонализация – превращение индивидуальности в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как Личность.

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

Планы для повторяющихся действий – предписывают их сроки, а также, порядок осуществления в стандартных ситуациях.

Планы для неповторяющихся действий – составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации.

Планы - цели – представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.



Повышение квалификации – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков.

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства – функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

Принцип первичности функций управления персоналом – состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Принцип оптимальности соотношения интрафункций управления персоналом – определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).

Принцип оптимального соотношения управленческих ориентации – диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

Принцип потенциальных имитаций – временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс



осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного двух работников своего уровня.

Принцип экономичности – предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрывать эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Принцип прогрессивности – соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принцип перспективности – при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Принцип комплексности – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).

Принцип оперативности – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

Принцип оптимальности – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.



Принцип простоты – чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает управление системы управления персоналом в ущерб производству.

Принцип научности – разработка мероприятий по формированию систему управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Принцип иерархичности – в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) «вверх» (агрегирование) по системе управления.

Принцип автономности – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

Принцип согласованности – взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принцип устойчивости – для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

Принцип **многоаспектности** –



управление персоналом как по вертикале, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.

Принцип прозрачности – система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

Принцип комфортности – система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Принцип концентрации – рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

Принцип специализации – разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций.

Принцип параллельности – предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом.

Принцип адаптивности (гибкости) – означает приспособляемость системы управления персоналом к



изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Принцип преемственности – предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

Принцип непрерывности – отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделения, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления т.п.

Принцип ритмичности – выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Принцип прямо точности – упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Программы обучения действием – когда каждый работник самостоятельно работает над выбранной проблемой.

Профессиональное развитие — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.



Развитие персонала – мероприятия, способствующие полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Расстановка кадров — обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Результативное мышление – означает, что руководитель и подчиненный совместно определяют цели, далее последние преимущественно сами выбирают способы, с помощью которых их можно достичь.

Рекрутинг – внешний и внутренний отбор персонала.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Ротация – перемещение работника для выполнения им тех же обязанностей на новом месте или перестановка для получения новых обязанностей на том же уровне.

Самооценка (самоаттестация) – испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и



профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники.

Сбалансированная система показателей – новый инструмент управления, нацеливающий компанию на стратегию долгосрочного успеха, переводящий видение и стратегию компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Система работы с персоналом – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

Система управления стоимостью – система мотивации, осуществляет воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

«Спаривание» (или «близнецы») – метод подготовки, предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства.

Социологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии.

Социологический опрос – анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности.

Социально-психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта



и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии, направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией целей.

Специальная аттестация – проводится в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Среда управления - подразумевается как сама организация (фирма), в которой осуществляется управление, так и внешняя среда, в которой организация функционирует.

Статичная карьера – осуществляется в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Стратегия – обобщающая модель действий, специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегический резерв – молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет.

Ступенчатая карьера – совмещение вертикальной и горизонтальной карьеры.



Технологичность – наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе персонала, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление по целям – метод или подход, используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации.

Философия организации – совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации и («моральный кодекс»)

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд, зарплата, учет и т.д.), обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Хедхантинг – переманивание лучших работников из других организаций - «охота за головами».



Центростремительная карьера – суть состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Штатная структура персонала – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Экономические методы управления – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий и товарно-денежных отношений.

Экономический подход к управлению персоналом – ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Этика организации (мораль деловых взаимоотношений) охватывает собой нормы, которые в целях самоупрочения организации должны быть обязательно введены в силу закона, с тем, чтобы ограничить влияние принципа получения прибыли, порождающего конфликты при управлении конкретными сферами деятельности организации.



ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева З.В., Тетерюкова О.М. Практикум по управлению персоналом: уч.-метод. пособие.- Новосибирск: НФ РАП, 2003
2. Глызина М.П., Дуброва Л.И., Иванова Е.А. Современный менеджмент: учебное пособие/. Ростов н/Д : Феникс, 2009
3. Румянцева З.П. рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». – м.:инфра-м, 2000
4. Шабурова А.В. Управление персоналом. практикум. – Новосибирск: сгга, 2006