

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах»

А. П. Макаридина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Екатеринбург
2010

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах»

А. П. Макаридина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум
для студентов всех форм обучения
специальности 080507 – «Менеджмент организации»

Екатеринбург
2010

УДК 658.3.014.1
М15

Макаридина, А. П.

Управление персоналом : практикум. – Екатеринбург : УрГУПС,
2010. – 154 с.

Практикум содержит ситуационные задачи, описания конкретных ситуаций, задачи для аудиторного и самостоятельного решения, тесты и вопросы для семинарских занятий. Предназначен для студентов всех форм обучения специальности 080507 – «Менеджмент организации».

Рассмотрен и одобрен на заседании кафедры «Управление в социальных и экономических системах» 29 октября 2009 г., протокол № 9.

Автор: А. П. Макаридина, канд. экон. наук, профессор кафедры «УСЭС», УрГУПС

Рецензент: С. В. Рачек, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой «Экономика транспорта», УрГУПС

© Уральский государственный университет путей сообщения, УрГУПС, 2009.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
Темы и содержание практических занятий.....	5
Занятие 1. Концепции управления персоналом.....	5
Занятие 2. Персонал как объект управления.....	14
Занятие 3. Принципы и методы управления персоналом.....	21
Занятие 4. Кадровая политика организации.....	29
Занятие 5. Система управления персоналом.....	37
Занятия 6. Анализ численности, состава и использования персонала организации.....	53
Занятия 7. Планирование потребности и работы с персоналом организации.....	64
Занятие 8. Комплектование штата организации	73
Занятие 9. Адаптация руководителей при внутреннем и внешнем подборе.....	78
Занятие 10. Управление развитием персонала.....	91
Занятие 11. Социально-психологические аспекты управления персоналом	101
Занятия 12. Деловая оценка персонала.....	126
Занятие 13. Оценка эффективности управления персоналом.....	139
Библиографический список.....	149

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление персоналом как социально-экономическая дисциплина, рассматривает вопросы теории, методологии и технологии управления кадрами любой организации.

Как объект управления персонал нуждается в определении его необходимой численности соответствующего качественного состава, эффективной системе подбора, найма и расстановки по рабочим местам, обеспечении занятости с учетом интересов производства и самих работников, развитии и продвижении, системе трудовой мотивации, учете индивидуальных проблем работников и т.д.

Решение этих задач в большинстве случаев возложено на менеджеров различных уровней управления и специалистов по управлению персоналом. Поэтому от того, насколько хорошо они будут подготовлены в вузе, насколько эффективно смогут применять полученные знания и приобретенные навыки на практике, зависит то, как организация адаптируется к изменяющимся условиям и требованиям рынка, как быстро будут достигаться поставленные цели организации. Кроме того, от этого будет зависеть успех служебно-профессионального продвижения молодых специалистов.

Особенно это важно для предприятий железнодорожного транспорта, где идет реформирование управления, внедряется новая техника, изменяется технология работы с персоналом. Новое поколение менеджеров составят нынешние студенты, которые должны будут владеть всем арсеналом приемов и методов работы с персоналом.

В настоящее время изданы фундаментальные учебники и монографии в области теории и методологии управления персоналом. Однако учебных пособий для практических занятий явно недостаточно, особенно для непрофильных специальностей, где объем учебных часов на дисциплину незначительный и приходится выбирать: провести две-три деловые игры или понемногу охватить весь курс. Это и определило необходимость издания данного практического пособия.

Предлагаемый практикум содержит материал, дополняющий лекционный курс, позволяющий соединить теорию и практику и выйти на качественно новый уровень усвоения студентами материала дисциплины.

В практикум включены задания по основным темам курса, которые могут использоваться как для аудиторных практических занятий, так и для домашних заданий.

Задания практикума дают возможность закрепить знания в области управления персоналом, получить, развить и углубить навыки по управлению человеческими ресурсами организации, ее подразделениями, предоставляют информацию, которая может быть использована в реальной управленческой практике.

Цель практикума – помочь студентам осмыслить базовые понятия курса «Управление персоналом», научить их применять полученные теоретические знания при анализе конкретных ситуаций, а также выработать практические навыки решения конкретных задач и принятия самостоятельных решений.

ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Вопросы для семинара
2. Разбор практических ситуаций
3. Контрольный тест к теме

Вопросы для семинара:

1. Классическая школа управления и концепция управления трудовыми ресурсами.
2. Основные принципы концепций «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами».
3. Содержание и принципы концепции «Управление человеком».
4. Особенности управления персоналом в современной России.

Литература: № № 5, 8, 12, 15, 16, 18, 19, 23, 26.

Практические задания:

Ситуация «Национальные модели управления персоналом организации»

Исходные данные

Таблица 1

Критерии организации работы	Японская	Американская	Западноевропейская	Российская
Основа организации	Гармония; участие работников в управлении	Эффективность	Социальное партнерство	
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – качественное выполнение обязанностей	

Конкуренция	Практически нет	Сильная	Незначительная	
Гарантии для работника	Комбинация пожизненного найма и временной занятости; инвестиции в развитие персонала и решение социальных проблем	Низкие	Создание благоприятных условий труда; постоянное повышение квалификации; помощь при увольнении;	
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз	
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено	Распространено	
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Минимизация статусного разрыва между руководителями и подчиненными	
Метод найма	После окончания учебы; постоянная ротация кадров; групповые принципы продвижения	Краткосрочный найм на внешнем рынке труда (по деловым качествам)	Ориентация на продвижение своих сотрудников	
Оплата труда	В зависимости от возраста и стажа	В зависимости от результатов	В зависимости от результатов; участие в прибыли	

Постановка задачи

Опишите основные черты российской модели, используя критерии, приведенные в таблице. В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? [2, 14]

Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом» [2]

Описание ситуации

Персонал организации, специализирующийся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники прово-

дят первичное собеседование с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести кадров. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи

Дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально ориентированной экономике

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпустить заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль

<p>2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т. е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации</p>	<p>Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития</p>	<p>Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха</p>
<p>3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего</p>	<p>Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»</p>	<p>Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству</p>
<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции: выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования: повышение оплаты труда, объявление благодарности, награждение грамотой, угроза наказания вплоть до увольнения</p>	<p>Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования; поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка.</p>

6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организацией в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т. е. чем должна являться организация для ее сотрудников	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатывают деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции

10. Представление о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представление о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции.
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30–40 мин.

В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить таблицу 3.

Таблица 3

Общая характеристика концепции управления персоналом
анализируемой организации с точки зрения ее соответствия
двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.
2.
.....
.....
11.
Общий вывод

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом данной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом – современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблицы 3. и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Тест к теме Концепции управления персоналом

1. Наука (теория) управления возникла:
 - а) в античные времена
 - б) в период Средневековья
 - в) в Новое время
 - г) на рубеже XIX и XX вв.

2. Наука (теория) управления персоналом возникла:
 - а) в XVII в.
 - б) в XVIII в.
 - в) на рубеже XIX и XX вв.

3. Представители классической теории управления:
 - а) Ф. Тейлор
 - б) Э. Мэйо
 - в) Г. Эмерсон

- г) Ф. Герцберг
- д) Г. Форд

4. Представители теории человеческих отношений:

- а) Л. Урвик
- б) А. Файоль
- в) Э. Мэйо
- г) К. Арджерис
- д) М. Вебер

5. основоположники теории человеческих ресурсов:

- а) А. Гастев
- б) П. Керженцев
- в) Ф. Маслоу
- г) Д. Мак-Грегор
- д) Р. Блейк

6. Классические теории управления сформировались и получили развитие:

- а) в конце XIX – начале XX вв.
- б) в 20–40-е гг. XX в.
- в) в 50–70-е гг. XX в.
- г) в конце XX в.

7. Теория человеческих отношений сформировалась и имела максимально широкое применение в практике управления персоналом:

- а) в конце XIX – начале XX вв.
- б) в 30–50-е гг. XX в.
- в) в 50–70-е гг. XX в.
- г) в конце XX в.

8. Теория человеческих ресурсов сформировалась и получила развитие:

- а) в конце XIX – начале XX вв.
- б) в 20–30-е гг. XX в.
- в) в 40–50-е гг. XX в.
- г) во второй половине XX в.

9. Гуманистический подход к управлению персоналом сформировался и получил развитие:

- а) в Китае
- б) США
- в) Японии
- г) Англии
- д) Германии

10. Технократический подход к управлению персоналом характеризуется:
- а) господством авторитарного стиля управления
 - б) созданием условий для расширения знаний, повышения квалификации, увеличения полномочий сотрудников
 - в) кадровой политикой – во многом прерогативой государственных органов и идеологических механизмов
 - г) выработкой организацией самостоятельной стратегии использования и развития трудовых ресурсов
 - д) исчезновением жестких организационных структур
11. Концепция управления персоналом включает в себя:
- а) разработку методологии системы управления персоналом
 - б) разработку должностных инструкций работников службы управления персоналом
 - в) формирование организационной структуры управления организации
 - г) формирование системы управления персоналом
 - д) разработку технологии управления персоналом
12. Концепцию управления человеческими ресурсами характеризуют:
- а) полное использование потенциала сотрудников
 - б) центральная бюрократия
 - в) органичная, гибкая форма организации
 - г) самоконтроль
 - д) внешний контроль
13. Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с точки зрения:
- а) психологической
 - б) демографической
 - в) экономической
 - г) организационной
 - д) политической
14. Английская философия управления персоналом основывается:
- а) на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений
 - б) традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее
 - в) традициях уважения к старшему поколению, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма

г) традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования

15. Японская философия управления персоналом основывается:

а) на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений

б) традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее

в) традициях уважения к старшему поколению, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма

г) традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования

16. Философия управления персоналом организации разрабатывается на основе:

а) Устава организации

б) Трудового кодекса

в) Гражданского кодекса

г) Кодекса корпоративной этики

д) Правил внутреннего трудового распорядка

Занятие 2. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Решение задач

2. Контрольный тест к теме

Задача 2.1

Определить среднесписочную численность работников организации за отработанное время при следующих исходных данных:

Число месяца (рабочие дни)	Списочная численность, работающих полное рабочее время	Списочная численность, работающих неполное рабочее время
1 чет.	253	5
2 пят.	257	5
3 суб.	—	—
4 воскр.	—	—
5 пон.	260	6
6 вт.	268	6
7 ср.	268	6
8 чет.	268	6

9 пят.	270	6
10 суб.	–	–
11 воскр.	–	–
12 пон.	274	4
13 вт.	279	4
14 ср.	278	4
15 чет.	278	4

В организации пятидневная рабочая неделя (40 часов). Все работающие неполное рабочее время работают всю неделю по 4 часа.

Кроме того, в организации есть 8 человек надомников, заработная плата которых за первую половину месяца составила 19600 рублей. Среднедневная заработная плата работников предприятия составляет 245 рублей.

Задача 2.2

На начало рабочего дня численность работников механического участка локомотивного депо составляла 130 человек, из них 3 – находились в командировке, 7 – были больны, 14 – в очередном отпуске, 5 – в учебном отпуске и 2 – в частично оплачиваемом отпуске по уходу за больными родственниками.

В течение дня были приняты 5 токарей, 3 фрезеровщика и 1 вспомогательный рабочий, в то же время уволились 6 фрезеровщиков, 4 токаря и 1 начальник смены.

Определить списочную численность работников участка за этот день.

Задача 2.3

Имеются данные по организации за январь:

- 1) отработано рабочими – 12000 чел.-дн.;
- 2) целодневные простои – 20 чел.-дн.;
- 3) неявки на работу – 3300 чел.-дн.;

Определить среднесписочную численность рабочих за месяц.

Задача 2.4

Имеются следующие данные по двум транспортным организациям:

Дата	Списочная численность работающих, чел.		Дата	Списочная численность работающих, чел.	
	Предприятие № 1	Предприятие № 2		Предприятие № 1	Предприятие № 2
1 января	501	402	1 августа	503	406
1 февраля	502	403	1 сентября	501	405

1 марта	504	404	1 октября	504	404
1 апреля	503	404	1 ноября	500	404
1 мая	504	403	1 декабря	501	406
1 июня	502	402	1 января	500	403
1 июля	505	402			

Определить среднесписочную численность работающих: по кварталам, полугодиям и в целом за год.

Задача 2.5

Вновь созданная организация начала работать с 24 июля 2009 г. численность работников списочного состава в данной организации была следующей:

Числа месяца	Списочная численность, чел.	Числа месяца	Списочная численность, чел.
24	570	28	575
25 (суббота)	570	29	580
26 (воскресенье)	570	30	580
27	576	31	583
			4604

Определить среднесписочную численность работников организации за месяц.

Задача 2.6

Организация с сезонным характером работы начала работать в апреле и закончила в августе. Среднесписочная численность работников составила в апреле – 641 человек, в мае – 1254, июне – 1316, июле – 820, августе – 457.

Определить среднесписочную численность работников организации в целом за год.

Задача 2.7

По предприятию известны следующие данные:

- 1) среднесписочная численность работников в апреле составила 310 чел.,
явочная численность – 275 чел.;
- 2) в мае соответственно – 320 и 266 чел.;
- 3) в июне – 315 и 265 чел.

Определить среднесписочную и явочную численность за II квартал и процент невыходов на работу.

Задача 2.8

Списочное число работников организации на начало года составляло 1700 человек. В течение года принято на работу 102 чел., уволено с работы в связи с переходом на учебу, призывом в ВС РФ, уходом на пенсию – 126 чел.; в связи с нарушением трудовой дисциплины – 4 чел., по собственному желанию – 50 чел., по сокращению штатов в связи с реорганизацией производства – 40 чел. Проработали в организации весь год – 1263 чел.

Определить абсолютные и относительные показатели движения и текучести кадров, экономию времени и дополнительный объем работ, которые можно было бы получить в результате полного устранения излишнего оборота рабочей силы по увольнению, если выработка на одного работника составляет 1280 руб. в день. Потери времени для организации в связи с текучестью кадров составляют 5 дней на одного уволившегося [9].

Тест к теме Персонал как объект управления

1. Личный состав организации:

- а) трудовые ресурсы
- б) человеческий фактор
- в) трудовой потенциал
- г) персонал
- д) кадры организации

2. Персонал организации:

- а) личный состав организации, работающий по договору найма
- б) совокупность работников, объединенных в специализированные службы
- в) все работники организации (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции
- г) совокупность социально-демографических групп работников
- д) совокупность всех работников организации за исключением работающих лиц пенсионного возраста

3. Объект функций по управлению персоналом:

- а) менеджеры по персоналу
- б) руководители функциональных производственных подразделений
- в) весь персонал организации
- г) высшее руководство организации
- д) рабочие

4. Основные признаки персонала:

- а) продолжительный стаж работы в данной организации
- б) целевая направленность деятельности
- в) наличие официальных отношений с работодателем, оформленных трудовым договором
- г) обладание профессией, специальностью, квалификацией
- д) способность к управленческой деятельности

5. Совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку:

- а) численность персонала
- б) структура персонала
- в) градация персонала
- г) личный состав организации

6. Профессиональная структура персонала организации – это соотношение групп работников организации:

- а) различных уровней управления
- б) различных профессий и специальностей
- в) различного уровня квалификации
- г) различного уровня образования

7. Квалификационная структура персонала организации – это соотношение групп работников организации:

- а) различных уровней управления
- б) различных профессий и специальностей
- в) различной степени профессиональной подготовки
- г) различного уровня образования

8. Демографическая структура персонала организации – это соотношение групп работников организации:

- а) различных профессий и специальностей
- б) различного возраста и пола
- в) различной степени профессиональной подготовки
- г) различного уровня образования

9. Структура персонала организации по стажу – это соотношение групп работников организации:

- а) по стажу работы в данной организации
- б) по профессии
- в) по общему стажу работы

10. Структура персонала организации по уровню образования – это соотношение групп работников организации в зависимости:

- а) от продолжительности срока обучения
- б) стажа работы на данном предприятии
- в) общего стажа работы
- г) занимаемой должности
- д) срока обучения в высшем учебном заведении

11. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений, относятся к категории:

- а) рабочие
- б) специалисты
- в) руководители
- г) технические исполнители

12. В зарубежной теории и практике управления организацией в настоящее время общеупотребительным является термин:

- а) управление персоналом
- б) управление коллективом
- в) управление человеческими ресурсами
- г) управление трудовыми ресурсами
- д) управление кадрами

13. Трудовой потенциал работника – это:

- а) уровень образования
- б) состояние здоровья
- в) совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности
- г) уровень квалификации
- д) стаж работы по специальности

14. Специалист, организующий и осуществляющий работу по привлечению, использованию и развитию персонала, называется:

- а) аудитор
- б) менеджер по персоналу
- в) рекрутер
- г) линейный менеджер
- д) инспектор отдела кадров

15. Основной характеристикой стабильности персонала организации является:

- а) показатель приема кадров
- б) показатель выбытия кадров

- в) текучесть кадров
- г) сменяемость кадров
- д) общий оборот кадров

16. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:

- а) норму численности
- б) среднесписочную численность
- в) списочный состав
- г) явочную численность
- д) текучесть кадров

17. Установите соответствие между наименованием и содержанием структуры персонала организации:

Наименование структуры	Содержание
1. Организационная 2. Функциональная 3. Ролевая 4. Социальная 5. Штатная	<ul style="list-style-type: none"> а) характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве б) характеризует трудовой коллектив организации как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению, уровню доходов и т. д. в) характеризует состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления г) характеризует состав подразделений и перечень должностей, размер оплаты труда по каждой должности и фонд заработной платы работников д) отражает разделение управленческих функций между руководством организации и отдельными подразделениями

18. Устойчивость кадров в организации характеризуют коэффициенты:

- а) общего оборота кадров
- б) постоянства кадров
- в) сменяемости кадров
- г) стабильности кадров
- д) закрепляемости кадров
- е) текучести кадров

Занятие 3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Разбор производственных ситуаций
2. Контрольный тест к теме

Производственные ситуации: [2, 4, 19, 24]

Ситуация 1

Описание ситуации

Между двумя 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

Выберите и обоснуйте свой 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

Описание ситуации

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, примените 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), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

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

Описание ситуации

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 его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания 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

Описание ситуации

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

Описание ситуации

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с 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, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 7

Описание ситуации

Вы начальник отдела. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бюро согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему?

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников 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 бюро;
- г) сначала определите, кто будет возглавлять каждое бюро, затем поручите этим людям подать свои предложения по их составу.

Ситуация 8

Описание ситуации

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

Описание ситуации

К начальнику цеха пришел производственник с просьбой отпустить его с работы на день. Начальник цеха спрашивает о цели. Оказывается, он хочет использовать день на поиск другого места работы. Это лишит цех очень нужного и квалифицированного специалиста.

Постановка задачи

Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

- а) отпустили бы;
- б) не отпустили бы;
- в) выяснили причину ухода и постарались бы ее ликвидировать;
- г) стали бы упрекать его в том, что он поступает нечестно.

Ситуация 10

Описание ситуации

Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника цеха и попросила разрешить позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику цеха должны позвонить по служебным делам. Он ждет звонка. Но телефон все еще занят работницей.

Постановка задачи

Как бы вы поступили на месте начальника?

- а) стали бы ждать окончания разговора;
- б) стали бы шуметь, громко разговаривать таким образом, чтобы разговор по телефону стал невозможным;
- в) потребовали бы прекращения разговора;
- г) попросили бы кого-нибудь из работников, чтобы он сделал так, чтобы работница прекратила разговор.

Ситуация 11

Описание ситуации

Рабочий попросил у начальника цеха отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием.

Почему четыре? – спросил начальник.

Помните, когда мастер женился, вы дали ему четыре дня?

Начальник разрешил рабочему выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Постановка задачи

Ваше решение?

- а) сделали бы рабочему замечание и простили;
- б) не обратили бы внимания;

- в) объявили бы выговор в приказе;
- г) поставили бы вопрос об увольнении.

Ситуация 12

Описание ситуации

Необходимо назначить старшего мастера участка. Есть три претендента. Вот их характеристики.

Первый работник – вежливый, умеет увлечь людей, категоричен в своем мнении.

Для второго – характерна сухая форма общения с людьми; при выполнении задания проявляет резкость в требованиях.

Третий – больше полагается на подчиненных, принимает меры по их просьбам, избегает неприятностей, связанных с взаимоотношениями между людьми в процессе работы.

Постановка задачи

Кого из работников Вы назначили бы старшим мастером участка?

Ситуация 13

Описание ситуации

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, а предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Постановка задачи

1. Чью позицию Вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по Вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

- в масштабах фирмы?
- в масштабах региона, страны?

Тест к теме **Принципы и методы управления персоналом**

1. Система теоретико-методологических подходов к определению сущности, содержания, целей и методов управления – это:

- а) аудит персонала
- б) мотивация персонала
- в) концепция управления персоналом
- г) компетентность персонала

2. Элементы концепции управления персоналом:

- а) нормативная база управления персоналом
- б) методология управления персоналом
- в) система управления персоналом
- г) аудит персонала
- д) технология управления персоналом

3. Правила, руководящие положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом, – это:

- а) методы управления персоналом
- б) принципы управления персоналом
- в) правила внутреннего трудового распорядка
- г) стиль управления
- д) трудовые отношения

4. Способы воздействия на работника, группу, коллектив для осуществления координации их деятельности ради достижения целей организации, – это:

- а) методы управления персоналом
- б) трудовой арбитраж
- в) правила внутреннего трудового распорядка
- г) трудовые отношения
- д) принципы управления персоналом

5. Основные группы методов управления персоналом:
- а) универсальные
 - б) социально-психологические
 - в) прикладные
 - г) административные
 - д) экономические
6. Административные методы управления персоналом:
- а) ценообразование
 - б) расстановка кадров
 - в) формирование коллективов групп
 - г) издание приказов и инструкций
 - д) участие работников в управлении
 - е) участие в прибылях и капитале
7. Административные методы управления основаны:
- а) на дисциплине и ответственности
 - б) системе взаимоотношений в коллективе
 - в) мотивации трудовой деятельности
 - г) правовом регулировании
 - д) знании психологии человека
8. Административные методы управления реализуются в форме воздействия:
- а) экономического
 - б) распорядительного
 - в) психологического
 - г) морального
 - д) информационного
9. Экономические методы управления включают:
- а) формирование структуры управления
 - б) утверждение методик и рекомендаций
 - в) материальное стимулирование
 - г) установление моральных санкций
 - д) участие в прибылях и капитале
10. Социально-психологические методы включают:
- а) развитие у работников инициативы и ответственности
 - б) кредитование
 - в) издание приказов и распоряжений
 - г) создание благоприятного климата в организации
 - д) утверждение административных норм и правил

11. Основными закономерностями, служащими объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются:

- а) системное формирование управления персоналом
- б) параллельность производства и управления
- в) оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом
- г) пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом
- д) максимизация числа ступеней управления персоналом

12. Экономические методы управления персоналом основаны:

- а) на дисциплине и ответственности
- б) системе взаимоотношений в коллективе
- в) мотивации трудовой деятельности
- г) правовом регулировании
- д) использовании экономических законов

13. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является:

- а) развитие у работников инициативы и ответственности
- б) финансирование
- в) технико-экономический анализ
- г) технико-экономическое планирование
- д) инструктирование

14. Социально-психологические методы управления персоналом позволяют:

- а) выявить лидеров
- б) оценить результаты деятельности структурных подразделений
- в) принимать решение о материальном стимулировании работников
- г) связать мотивацию людей с конечным результатом деятельности
- д) обеспечить эффективные коммуникации и решение конфликтов в коллективе

Занятие 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Вопросы для семинара
2. Практическое задание
3. Контрольный тест к теме

Вопросы для семинара:

1. Понятие кадровой политики и ее основные направления на современном этапе.
2. Типы и виды кадровой политики.
3. Составные элементы кадровой политики в организации и условия ее формирования.
4. Механизм реализации кадровой политики.

Литература № № 5, 8, 12, 13, 18, 22, 25, 28.

Практическое задание

Используя в качестве норматива приведенные в таблице признаки типов кадровой политики, оцените кадровую политику вашей организации или организации, где Вы проходили производственную практику [10].

Признаки типа кадровой политики

Признаки	Тип кадровой политики				Ваша организация
	пассивная	реактивная	превентивная	активная	
Организационные: 1. Нормативно-правовая и административная деятельность по регистрации актов состояния персонала	Есть	Есть	Есть	Есть	
2. Изучение кадровой политики на предприятии	Нет	Фрагментарная, несистематическая	Фрагментарное, систематическое	Полное, систематическое	
3. Анализ и прогнозирование кадровой ситуации на предприятии	Нет	Нет	Фрагментарная, несистематическая	Полное, систематическое	
4. Планирование комплексных мероприятий по управлению персоналом	Нет	Фрагментарная, несистематическая	Фрагментарное, систематическое	Полное, систематическое, упреждающее тенденции	

5. Организация и контроль выполнения мероприятий по управлению персоналом	Как реакция на критическую ситуацию	Фрагментарная, несистематическая	Фрагментарное, систематическое	Полная, систематическая	
<i>Целевые функциональные</i>					
6. Планирование потребности в персонале	Нет	Фрагментарное, несистематическое	Фрагментарное (по некоторым категориям персонала), систематическое	По всем категориям персонала, систематическое	
7. Наем и отбор персонала	Как реакция на фактический уход работника	Как реакция на факт ухода работников	Фрагментарно планируемый	Упреждающий тенденции, планируемый	
8. Управление профессиональным развитием персонала	Не ведется	Фрагментарно планируемое, несистематическое	Фрагментарно планируемое, систематическое	Комплексно планируемое, систематическое	
9. Управление условиями труда персонала	Не ведется	Фрагментарное	Фрагментарно планируемое, несистематическое	Комплексно планируемое, систематическое	
10. Управление трудовыми взаимоотношениями и дисциплиной на предприятии	Не ведется	Административная реакция на факты	Фрагментарно планируемое, несистематическое	Комплексно планируемое, систематическое	
11. Управление мотивацией персонала	Не ведется	Фрагментарное	Фрагментарно планируемое, несистематическое	Комплексно планируемое, систематическое	
12. Правовое обеспечение управления персоналом	Не ведется	Фрагментарное консультирование	Постоянный анализ и юридическое сопровождение документов	Анализ и юридическое сопровождение документов	

<i>Системные</i>					
13. Наличие единой административно-управленческой вертикали в организации управления персоналом	Административная разрозненность подразделений	Административная разрозненность подразделений	Единая управленческая вертикаль	Единая управленческая вертикаль	
14. Наличие единого информационно-аналитического центра и прогнозирования кадровой ситуации	Отсутствует	Отсутствует	Есть	Есть	
15. Наличие стратегического плана развития персонала	Отсутствует	Отсутствует	Фрагментарный	Единый комплексный план	
16. Наличие взаимосвязи между структурными подразделениями по управлению персоналом (обмен информацией)	Отсутствует	Отсутствует	Фрагментарный	Есть, периодическая	
17. Наличие «Положения о распределении функций между специалистами и структурными подразделениями»	Отсутствует	Отсутствует	Может отсутствовать	Есть, четко прописная	

Методические указания

Для оценки кадровой политики можно использовать оценку в баллах каждого из рассматриваемых типов.

Пассивной политике присвоим балл 1, реактивной балл – 2, превентивной балл – 3, активной балл – 4.

В результате, сравнивая фактические ситуации по приведенным в таблице 17 признакам, сделайте соответствующую оценку, далее подсчитайте общую сумму баллов, а среднюю оценку определите как средневзвешенную величину:

$$O_{\text{кп}} = \sum (K_{\text{П}i} \cdot K_{\text{б}i}) / n$$

где $O_{\text{кп}}$ – оценка кадровой политики;

KP_i – тип кадровой политики;

$K_{\sigma i}$ – количество присвоенных баллов соответствующему типу КП;

n – число признаков.

Проанализируйте кадровую политику в вашей организации, сделайте вывод о преобладающем типе и дайте свои предложения по ее совершенствованию.

Тест к теме Кадровая политика организации

1. Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом – это:

- а) кадровый аудит
- б) кадровая политика организации
- в) план кадровых мероприятий
- г) кадровый контроллинг

2. Принципы кадровой политики по направлению «Подбор и расстановка кадров»:

- а) профессиональной компетенции
- б) равномерного сочетания стимулов и санкций
- в) принцип повышения квалификации
- г) материального стимулирования
- д) морального стимулирования

3. Принципы кадровой политики по направлению «Оценка и аттестация персонала»:

- а) повышения квалификации
- б) самовыражения
- в) отбора показателей оценки
- г) переподготовки
- д) включения в резерв для выдвижения

4. Принципы кадровой политики по направлению «Развитие персонала»:

- а) повышения квалификации
- б) одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей
- в) конкурсности
- г) конкурентности
- д) самовыражения

5. Принципы кадровой политики по направлению «Мотивация и стимулирование персонала»:

- а) повышения квалификации
- б) отбора показателей оценки
- в) соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы
- г) практических достижений
- д) включения в резерв для выдвижения

6. Формулировка предназначения организации, раскрывающая смысл ее существования:

- а) организационные ценности
- б) миссия организации
- в) стратегия управления персоналом
- г) стиль управления персоналом

7. Управление формированием конкурентоспособного трудового коллектива, позволяющее организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе:

- а) стратегическое управление
- б) тактическое
- в) оперативное
- г) долгосрочное
- д) текущее

8. Субъект стратегического управления:

- а) высшие линейные и функциональные руководители
- б) линейные менеджеры
- в) служба управления персоналом
- г) функциональные руководители

9. Разработанное руководством организации приоритетное направление действий по созданию высокоэффективного коллектива:

- а) стратегическое управление персоналом
- б) стратегия управления персоналом
- в) разработка оперативного плана работы с персоналом
- г) подготовка плана кадровых мероприятий

10. Кадровая политика, характеризующаяся отсутствием выраженной программы действий в отношении персонала:

- а) пассивная
- б) краткосрочная
- в) реактивная
- г) закрытая

11. Кадровая политика, заключающаяся в реагировании на негативные состояния в работе с персоналом:

- а) целенаправленная
- б) реактивная
- в) авантюристическая
- г) адекватная

12. Кадровая политика, основанная на достоверных прогнозах развития кадровых проблем в организации, но не располагающая средствами их разрешения:

- а) пассивная
- б) активная
- в) превентивная
- г) авантюристическая
- д) реактивная

13. Кадровая политика, основанная на достоверных прогнозах развития кадровых проблем в организации и располагающая средствами их разрешения:

- а) пассивная
- б) активная
- в) реактивная
- г) стратегическая
- д) обоснованная

14. Виды активной кадровой политики:

- а) превентивная
- б) реактивная
- в) рациональная
- г) авантюристическая
- д) стратегическая

15. Кадровая политика, основанная на качественном прогнозе и тщательно продуманных действиях:

- а) превентивная
- б) реактивная
- в) рациональная
- г) авантюристическая
- д) стратегическая

16. Кадровая политика, не основанная на достоверных прогнозах развития кадровых проблем в организации и строящаяся на эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом:

- а) превентивная
- б) реактивная
- в) открытая
- г) авантюристическая
- д) пассивная

17. Виды кадровой политики организации (по критерию взаимоотношений с внешней средой):

- а) открытая и закрытая
- б) внутренняя и внешняя
- в) рациональная и авантюристическая
- г) активная и пассивная

18. Кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня:

- а) открытая
- б) закрытая
- в) авантюристическая
- г) пассивная

19. Кадровая политика, ориентированная на привлечение внешнего персонала на любом уровне иерархии:

- а) открытая
- б) закрытая
- в) активная
- г) пассивная
- д) активная

20. Действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводимым с учетом конкретного этапа развития организации, – это:

- а) текущий план работы с персоналом
- б) кадровое мероприятие
- в) оперативный план работы с персоналом
- г) кадровая стратегия

Занятие 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Разбор производственной ситуации
2. Решение задач
3. Контрольный тест к теме

Ситуация «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации» [2]

Описание ситуации

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организации в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

Постановка задачи

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем (см. лекции) могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, цехов, участков), входящих в состав крупного предприятия.

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться раздаточным материалом к лекции по данной теме.

Задача 5.1

Исходные данные

Служба управления персоналом крупного предприятия включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников предприятия – 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника – 1780 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.- ч):

управление наймом и учетом персонала ..	11510
управление развитием персонала	8230
планирование и маркетинг персонала	13600
управление мотивацией персонала	10110
управление трудовыми отношениями	5108

обеспечение нормальных условий труда	6120
управление социальным развитием	1380
правовое обеспечение системы управления персоналом	2070

Постановка задачи

Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы и в целом службы управления персоналом.

Методические указания

Расчет плановой численности ($Ч_{пл}$) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$Ч_{пл} = T \cdot K / \Phi_{вр}$$

где T – общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

K – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости выполняемых функций ($K \approx 1,15$);

$\Phi_{вр}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

Задача 5.2

Исходные данные

Среднесписочная численность работников предприятия 4300 человек. В аппарат управления предприятия входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем управления персоналом составляет (человек):

- управление наймом и учетом персонала – 8
- управление развитием персонала – 3
- планирование и маркетинг персонала – 9
- управление мотивацией поведения персонала – 7
- управление трудовыми отношениями – 3
- управление социальным развитием – 8
- правовое обеспечение системы управления – 1
- обеспечение нормальных условий труда – 5

Постановка задачи

1. Определите общую численность службы управления персоналом предприятия.

2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников предприятия. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитайте, сколько работников предприятия приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом предприятия.

5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 5.1. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом предприятия либо по их дополнительному привлечению.

Методические указания

Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний. Например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0 – 1,2 % от общей численности персонала организации;

б) путем расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным, поскольку на них влияет множество разнообразных факторов, можно ориентироваться на следующие средние пропорции по зарубежным странам:

– в США на каждых 100 работающих приходится один работник службы управления персоналом;

– в Германии на каждых 130–150 работающих – один работник;

– во Франции на каждых 130 работающих – один работник;

– в Японии – на каждых 100 работающих – 2,7 работника.

Задача 5.3

Исходные данные

Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на един. измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, ч/год
1. Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	–	0,5	4500	?

2. Оформление документов при увольнении рабочих	–"–	–	0,6	3600	?
3. Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	–"–	–	2,0	250	?
4. Составление отчета о численности работников по полу, возрасту и уровню образования	Один отчет	Среднесписочная численность работников – 20500 человек	53,2	1	?
Итого:					?

Постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года.

Методические указания

Для расчета нормативной численности менеджеров по персоналу необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за менеджерами по персоналу, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИ труда.

Численность менеджеров по персоналу рассчитывается по формуле, приведенной в задаче 5.1.

Задача 5.4

Исходные данные и постановка задачи

Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

– замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);

– замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности, взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности, правам, соотношению обязанностей, прав и ответственности;

– возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественного и неполно составленной должностной инструкции или ее излишней детализации и несвойственных для данной должности обязанностей, прав и ответственности.

Методические указания

Для выполнения задания необходимо воспользоваться «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» (М.: Приор, 2007.) и рекомендациями для руководителей предприятий, специалистов кадровых служб и юристов (Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база: практ. пособие / О. И. Захаркина, Д. Е. Гусятникова. – М.: Омега-Л, 2008).

Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения.

Менеджер по персоналу выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса сотрудников организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

– участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам на всех уровнях организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;

– проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;

– совещается с руководителями низового звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения работников по окончании ими испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;

– организует обучение персонала, организует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низового звена. Разрабатывает систему рейтинга работников и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;

– ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой сотрудников. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Основные квалификационные требования:

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Типовая структура должностной инструкции

(Полное наименование организации)

«УТВЕРЖДАЮ»

Начальник _____

И.И. Иванов

« ____ » _____ 200__ г

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ № _____

(Наименование должности, на которую составлена должностная инструкция)

1 Общие положения

1.1 _____

(К какой категории персонала относится данная должность)

1.2 _____

(Квалификационные требования к данной должности: образование, стаж работы, практические навыки, если важно, ограничения по возрасту)

1.3 _____

(Кто имеет право назначить на данную должность и снять с должности)

1.4 _____

(Какие нормативные документы должен знать работник данной должности)

- Конституцию Российской Федерации;
- законы РФ, постановления правительства РФ и органов управления вышестоящей организации;
- устав организации;
- постановления, приказы, распоряжения организации по направлению деятельности;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.5 Работник данной должности в своей деятельности руководствуется:

- настоящей должностной инструкцией;
- другими нормативно-правовыми актами.

1.6 Работник данной должности _____

(Кому подчиняется и от кого непосредственно получает приказы и распоряжения)

1.7 На время отсутствия _____ (командировки, отпуск, болезни и пр.) его обязанности исполняет _____, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

2 Цели:

2.1
.....

3 Должностные обязанности:

_____ исполняет следующие обязанности:

3.1
.....

4 Права:

_____ имеет право:

4.1
.....

5 Ответственность:

5.1 _____ привлекается к ответственности:

5.2 _____ несет персональную ответственность:

(конкретно за что)

6 Взаимоотношения (связи по должности):

6.1 Для достижения своих целей и для эффективного исполнения обязанностей сотрудничает с _____

6.2 _____
(Какую информацию и от кого получает)

6.3 _____
(Какую информацию и кому представляет)

7 Критерии оценки деятельности

Деятельность _____ оценивается по показателям: _____

8 Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт изменен	Новая редакция пункта	Дата изменения	Подпись

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом начальника _____ от « ____ » _____ 20 ____ г. № ____.

Начальник (директор) _____
(Ф.И.О., подпись, дата)

Согласовано:
Начальник юридического отдела _____
(Ф.И.О., подпись, дата)

С инструкцией ознакомлен(а) _____
(Ф.И.О., подпись, дата)

Задача 5.5

Исходные данные и постановка задачи

Составить оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу.
2. Увольнение.
3. Планирование фонда оплаты труда.
4. Составление плана социального развития предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности.
7. Анализ производственного травматизма.
8. Заключение трудового договора.
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки).
11. Анализ текучести кадров.

12. Проведение аттестации специалистов.
13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала.
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов.
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.

Методические указания

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. В последней колонке определяется трудоемкость каждой операции.

Пример оперограммы приведен в таблице 1.

Таблица 1

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала организации

Наименование операций	Исполнители				Трудоемкость, чел.-ч, (в год)
	руководитель организации	отдел кадров	руководители подразделений	претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		□	□		30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм		□		□	25
3. Изучение документов претендентов		□			25
4. Собеседование со специалистами службы персонала		□		□	75
5. Оценка профессиональных знаний		□	□	□	75
6. Оценка индивидуальных обязанностей		□		□	10
7. Составление приказа о назначении		□	□		15
8. Подписание приказа	□		□	□	1
9. Проведение инструктажа		□	□	□	15
10. Формирование личного дела		□			35
ИТОГО					306

Тест к теме Система управления персоналом

1. Система управления персоналом включает в себя:
 - а) подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций
 - б) подсистему общего и линейного руководства
 - в) ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом
 - г) ряд целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом
 - д) ряд функциональных, обеспечивающих и целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

2. Системное формирование управления персоналом предполагает:
 - а) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой
 - б) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
 - в) оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
 - г) соответствие системы управления персоналом требованиям производства
 - д) совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом, приводящее к диспропорциям в целостной системе управления персоналом

3. К методам анализа системы управления персоналом относятся:
 - а) нормативный
 - б) балансовый
 - в) самообследование
 - г) изучение документов
 - д) контрольных вопросов

4. К методам формирования системы управления персоналом относятся:
 - а) матричный
 - б) системный подход
 - в) моментные наблюдения
 - г) главных компонент
 - д) опытный

5. Методы внедрения системы управления персоналом включают:
- а) привлечение общественных организаций
 - б) моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта
 - в) обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
 - г) морфологический анализ
 - д) главных компонент
6. Общим методом анализа для построения системы управления персоналом организации является:
- а) экономический
 - б) корреляционный и регрессионный
 - в) морфологический
 - г) функционально-стоимостной
 - д) системный
7. Принципами, характеризующими требования к формированию системы управления персоналом, являются:
- а) оптимальности
 - б) прямооточности
 - в) ритмичности
 - г) потенциальных имитаций
 - д) прозрачности
8. Принципами, определяющими направления развития системы управления персоналом, являются:
- а) непрерывности
 - б) устойчивости
 - в) концентрации
 - г) иерархичности
 - д) экономичности
9. Принципы построения системы управления персоналом отличаются от методов построения системы управления персоналом следующими характеристиками:
- а) принципы непостоянны и носят необязательный характер
 - б) совокупность методов может меняться в зависимости от изменений условий при сохранении принципов
 - в) принцип объективен
 - г) методы воздействуют на принцип

10. В сложившейся оргструктуре системы управления отдел стратегии персонала подчиняется:

- а) зам. директора по кадрам
- б) зам. директора по экономическим вопросам
- в) главному инженеру
- г) зам. директора по маркетингу и рекламе
- д) руководителю предприятия

11. Структурное местоположение кадровой службы, обеспечивающее сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме, – это:

- а) структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию
- б) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
- в) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного органа высшему руководству
- г) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
- д) структурное подчинение кадровой службы руководителю организации

12. Для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство еще не определило статус кадровой службы, характерно:

- а) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
- б) структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию
- в) структурное подчинение кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству
- г) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
- д) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг»

13. На начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается поднять статус кадровой службы, используется:

- а) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
- б) структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию
- в) структурное подчинение кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

г) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

д) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг»

14. Выделение сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления, – это:

а) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

б) структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию

в) структурное подчинение кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

г) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

д) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг»

15. Определите соответствие между подсистемами управления персоналом и их функциями

Подсистема	Функция
1. Линейного руководства	а) Ведение учета и статистики персонала
2. Планирования и маркетинга персонала	б) Решение правовых вопросов трудовых отношений
3. Управления мотивацией персонала	в) Управление функциональными и производственными подразделениями
4. Управления социальным развитием	г) Управление социальными конфликтами и стрессами
5. Правового обеспечения системы	д) Разработка форм участия персонала в прибылях и капитале
6. Информационного обеспечения системы	е) Обучение, подготовка и повышение квалификации
	ж) Организация кадрового планирования

16. Функция «Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений» относится к подсистеме управления:

а) наймом и учетом персонала

б) трудовыми отношениями

в) мотивацией поведения персонала

г) социальным развитием

д) правового обеспечения системы

17. Функция «Управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями» относится к подсистеме:

- а) планирования и маркетинга персонала
- б) обеспечения нормальных условий труда
- в) линейного руководства
- г) правового обеспечения системы
- д) информационного обеспечения

18. Функция «Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом» относится к подсистеме:

- а) планирования и маркетинга персонала
- б) управления трудовыми отношениями
- в) управления развитием персонала
- г) управления социальным развитием
- д) информационного обеспечения

19. Функция «Организация найма персонала» относится к подсистеме управления:

- а) трудовыми отношениями
- б) наймом и учетом персонала
- в) социальным развитием
- г) мотивацией поведения персонала
- д) правового обеспечения

20. Функция «Соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда» относится к подсистеме:

- а) линейного руководства
- б) развития организационной структуры
- в) обеспечения нормальных условий труда
- г) правового обеспечения
- д) социального развития

21. Функция «Обучение, переподготовка и повышение квалификации» относится к подсистеме управления:

- а) мотивацией трудового поведения
- б) развитием персонала
- в) социальным развитием
- г) наймом и учетом персонала
- д) информационным обеспечением

22. Функция «Разработка систем оплаты труда» относится к подсистеме управления:

- а) трудовыми отношениями

- б) наймом и учетом персонала
- в) социальным развитием персонала
- г) мотивацией поведения персонала
- д) трудовыми отношениями

23. Функция «Разработка штатного расписания» относится к подсистеме:

- а) обеспечения нормальных условий труда
- б) линейного руководства
- в) развития организационной структуры
- г) правового обеспечения
- д) линейного руководства

24. Функция «Ведение статистики и учета персонала» относится к подсистеме:

- а) линейного руководства
- б) информационного обеспечения системы
- в) планирования и маркетинга персонала
- г) правового обеспечения
- д) найма и учета персонала

25. Численность сотрудников службы управления персоналом от общей численности персонала организации составляет (обычная практика):

- а) 0,3 – 0,8 %
- б) 0,8 – 1,2 %
- в) 1,5 – 2,0 %
- г) 2,0 – 3,0 %
- д) 3,0 – 3,5 %

26. Информационное обеспечение системы управления персоналом, – это:

- а) совокупность документов организационного, организационно-методического, распорядительного, нормативно-технического, экономического характера
- б) положения, инструкции, методические указания, правила и др. документы
- в) совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития
- г) первичная информация службы управления персоналом
- д) материалы социологических исследований, собранные службой управления персоналом

27. Информационная система включает в себя:

- а) оборудование и материалы
- б) приказы и распоряжения, наряды, расчетные ведомости и т. д.

- в) совокупность приемов и методов
- г) специалистов по информатике
- д) документы РФ, своего министерства или ведомства, разработанные непосредственно в организации

28. Информационная система включает в себя:

- а) законодательные акты, указы, постановления
- б) надлежащий учет, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы
- в) потребителей информации
- г) массив данных

29. Средства преобразования информации в удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки вид, – это средства:

- а) сбора и регистрации информации
- б) обработки информации
- в) хранения информации
- г) передачи информации
- д) выдачи информации

30. Средства, предназначенные для передачи информации во времени, – это средства:

- а) сбора и регистрации информации
- б) обработки информации
- в) хранения информации
- г) передачи информации
- д) выдачи информации

31. Средства, предназначенные для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком, – это средства:

- а) сбора и регистрации информации
- б) обработки информации
- в) хранения информации
- г) передачи информации
- д) выдачи информации

32. Средства, предназначенные для преобразования исходных данных в результирующую информацию, – это средства:

- а) сбора и регистрации информации
- б) обработки информации
- в) хранения информации
- г) передачи информации
- д) выдачи информации

Занятие 6. АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ, СОСТАВА И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Задачи по анализу численности и состава работников организации [1]

Задача 6.1. Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Исходные данные

Показатели	Период	
	Базисный год	Отчетный год
Объем выполняемых работ, млн р.	1683,8	1732,8
Среднесписочная численность работников, чел.	1168	1143
в том числе:		
рабочих	908	887
из них:		
основные	745	728
вспомогательные	163	159
служащих, всего	260	256
из них:		
руководители	60	58
специалисты	166	166
прочие служащие	34	32
Непромышленный персонал	64	78

Определить:

- динамику объема выполненных работ и численности работающих по категориям;
- абсолютный и относительный излишек (+) или недостаток (–) численности работников;
- структуру персонала на предприятии.

Результаты расчетов привести в таблице, проанализировать обеспеченность предприятия персоналом и изменение структуры кадров на предприятии.

Задача 6.2. Анализ состава работников локомотивного депо

Исходные данные

Состав работников	Годы				
	2003	2004	2005	2006	2007
Выполнение плана грузоперевозок, млн ткм.	76025	73756	74896	75781	76133

Общая численность работников депо, чел.	2234	2897	1885	2103	2252
в том числе:					
Служащие:	178	193	173	187	185
из них:					
Руководители	16	51	50	52	54
Специалисты	140	129	115	127	123
Другие служащие	22	13	8	8	8
Рабочие, всего	2056	1704	1712	1916	2067
из них::					
1–2 разрядов	252	74	251	88	123
3–4 разрядов	334	292	327	298	428
5-го разряда и выше	376	319	252	346	347
не имеющие разряда	38	–	55	–	–
локомотивных бригад	998	993	800	1158	1148
водителей	56	24	25	26	21
трактористов	2	2	2	–	–

Определить:

– абсолютное и относительное изменение численности работников в динамике за исследуемые годы;

– структуру персонала по категориям работников и ее изменение по годам;

– состав рабочих по квалификации в динамике за исследуемые годы.

Результаты расчетов привести в таблице, проанализировать изменение численности и структуры кадров и ее влияние на изменение объема работ и производительности труда.

Задача 6.3. Анализ соответствия сложности выполняемых работ и квалификации рабочих кадров

Исходные данные

Распределение объема работ и численности рабочих в ремонтно-механическом цехе характеризуется данными, приведенными в таблице.

Показатели	Разряды работ и рабочих						Всего
	1	II	III	IV	V	VI	
Объем работ, тыс. н-час.	–	–	180	145	80	35	
Численность рабочих, чел.	–	–	75	72	30	10	
Тарифные коэффициенты	1,0	1,083	1,200	1,350	1,533	1,783	

Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего 1750 часов. Средний процент выполнения норм – 108%.

Определить:

- средний разряд выполняемых работ и рабочих;
- соотношение разряда работ и рабочих;
- при условии отставания квалификации рабочих от сложности выполняемых работ рассчитать, какое количество рабочих должно повысить свою квалификацию, чтобы достигнуть полного соответствия.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ сложившегося положения с обеспечением качества выполняемых работ рабочими соответствующей квалификации.

Задача 6.4. Анализ профессионально-квалификационного состава рабочих

Исходные данные

Показатели	Виды работ						Итого
	токарные	фрезерные	расточные	шлифовальные	сверлильные	сборочные	
Затраты времени на 1 изделие по разрядам, н/час							
2	10	–	–	4	–	2	16
3	8	–	5	8	–	2	23
4	4	10	5	6	3	2	30
5	3	5	10	2	7	2	29
6	2	5	5	–	–	2	14
Итого:	27	20	25	20	10	10	117
Наличие рабочих по разрядам, чел.							
2	134	–	–	55	–	23	212
3	112	–	77	120	–	28	337
4	53	140	72	90	42	28	425
5	35	65	144	30	99	28	401
6	36	70	72	–	–	28	206
Итого:	370	275	165	295	141	135	1528

По плану организационно-технических мероприятий с 1 июня намечается снизить трудоемкость производственной программы на токарных работах – на 6; фрезерных – на 4; расточных – на 2; шлифовальных – на 1; сверлильных – на 5 и сборочных – на 3 %.

Годовой фонд рабочего времени 1 рабочего 1760 ч, а среднее выполнение норм выработки составляет: у токарей – 120; фрезеровщиков и сборщиков – 118; расточников и сверлильщиков – 115; шлифовальщиков – 110 %.

Определить:

– трудоемкость производственной программы по профессиям и разрядам (по базисным нормам времени с учетом выполнения организационно-технических мероприятий), если предусматривается изготовление 30000 изделий в год;

– потребность в рабочих по профессиям и разрядам на планируемый объем работ;

– средний разряд выполняемых работ и рабочих в целом по предприятию и по отдельным профессиям:

– численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ сложившегося положения и планируемого профессионального и квалификационного состава рабочих кадров.

Задача 6.5. Анализ численности и состава руководящих работников и специалистов

Таблица 1

Состав работников	Всего работников, чел	в том числе				
		до 30 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 лет и старше	старше пенсионного возраста
Лица, занимающие должности руководителей и специалистов	256	37	56	98	54	11
в том числе: лица, занимающие должности руководителей:	58	7	13	28	7	3
из них:						
руководитель предприятия и его заместители	7	-	1	3	3	-
главный инженер и другие главные специалисты	3	-	1	2	-	-
руководители отделов, бюро, служб	25	2	3	16	2	2
начальники цехов, участков	23	5	8	7	2	1
лица, занимающие должности специалистов	198	30	43	70	47	8
из них:						
ведущие экономисты	1	-	-		1	-
экономисты	16	2	4	4	5	1
инженеры	52	7	27	11	7	-
бухгалтеры	18	-	3	5	7	3
другие специалисты	111	23	9	50	25	4

Таблица 2

Состав работников по уровню образования

Состав работников	Всего, чел	Имеют образование						Практики	в т.ч. до 40 лет
		высшее	из них		средн спец.	из них			
			инженеры	экономисты		техники	экономисты		
Лица, занимающие должности руководителей и специалистов	256	100	64	10	125	102	23	31	18
в том числе: Лица, занимающие должности руководителей:	58	30	25	4	21	19	-	7	4
из них:									
руководитель предприятия и его заместители	7	7	6	1	-	-	-	-	-
главный инженер и другие главные специалисты	3	3	3	-	-	-	-	-	-
руководители отделов, бюро, служб	25	12	9	3	11	11	-	2	1
начальники цехов, участков	23	8	7	-	10	8	-	5	3
Лица, занимающие должности специалистов	198	70	39	6	104	81	23	24	14
из них:									
ведущие экономисты	1	1	-	1	-	-	-	-	-
экономисты	16	5	-	3	10	-	10	1	-
инженеры	52	35	35	-	14	14	-	3	-
бухгалтеры	18	7	-	2	11	-	11	-	-
другие специалисты	111	22	4	-	69	67	2	20	14

Определить

- долю работников, занимающих должности руководителей и специалистов с распределением по группам, возрасту и уровню образования;
- соотношение между численностью работников с высшим и средним специальным образованием;
- состав и соответствие должности руководителей и специалистов экономических служб.

Результаты расчетов привести в таблице, проанализировать состав руководителей и специалистов, дать рекомендации по повышению квалификации, улучшению возрастной структуры данных категорий персонала.

Задача 6.6. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих

Исходные данные

Показатели	Показатели	
	базисный год	отчетный год
Численность рабочих, чел.	908	887
Численность рабочих, прошедших подготовку, переподготовку и обучение вторым профессиям	87	90
в том числе по формам обучения:		
курсовой	40	43
индивидуальной	47	47
Из общего числа, прошедших подготовку, обучены:		
впервые	22	25
из них: в высших и средних специальных учебных заведениях	8	10
в порядке переподготовки	26	28
вторым профессиям	39	37
Численность рабочих, повысивших квалификацию, чел.	664	670
в том числе:		
на производственно-технических курсах	108	100
в дорожно-технической школе	441	451
на курсах целевого назначения	106	107
на курсах бригадиров	9	12
Сумма средств, затраченных на подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих кадров, тыс. р.	1400	1750

Определить

- динамику показателей по всем формам и видам подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- долю каждой формы обучения в общем объеме подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- затраты на подготовку, переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного обученного.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на предприятии. Выявить приоритетные формы подготовки и повышения квалификации. Дать оценку достаточности средств, направляемых на обучение рабочих кадров.

Задача 6.7. Анализ повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей, специалистов и других служащих

Исходные данные

Показатели	Период	
	базисный год	отчетный год
Численность работников, занимающих должности руководителей и специалистов, повысивших квалификацию, чел.	247	249
в том числе в институтах повышения квалификации:	13	14
по программам 100 ч и более	4	4
по программам до 100 ч	9	10
на ФПК при вузах	3	4
на курсах повышения квалификации	10	15
Численность работников, прошедших:		
переподготовку	4	14
стажировку за рубежом	2	8
самостоятельное обучение	40	28
в производственно-экономических семинарах	169	150
в школах бизнеса	6	16
Численность служащих, повысивших квалификацию:	1	1
в школах бизнеса	1	1
Численность всего персонала организации, чел	1253	1268
в том числе руководителей, специалистов и других служащих	262	256
Сумма средств, затраченных на повышение квалификации руководителей, специалистов и других служащих, тыс.р.	3500	3760

Определить

- динамику показателей по всем формам повышения квалификации руководителей и специалистов;
- долю каждой формы повышения квалификации служащих в общей численности работников, прошедших обучение;
- затраты на повышение квалификации в расчете на одного обученного.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ форм повышения квалификации руководителей и специалистов на предприятии. Выявить наиболее распространенные формы повышения квалификации. Дать предложения по повышению эффективности обучения руководителей и специалистов в современных условиях.

Задача 6.8. Анализ движения рабочих кадров

Исходные данные

Показатели	Период	
	базисный год	отчетный год
Списочный состав работников на начало отчетного года, чел.	7730	7580
Принято за год, чел.	2214	1974
в том числе:		
по организованному набору	14	-
по договорам из числа окончивших учебные заведения	11	7
переведены с других предприятий	3	4
приняты самим предприятием	2186	1963
переведены в рабочие из других категорий персонала своего предприятия	26	34
Выбыло, чел.	2186	1885
в том числе:		
переведены на другие предприятия	2	19
в связи с окончанием срока договора (контракта)	131	58
в связи с переходом на учебу, на военную службу, уходом на пенсию и др.	563	529
по собственному желанию	1295	1100
уволены за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	195	179
переведено из рабочих в другие категории персонала своего предприятия	28	32
Списочный состав на конец отчетного года	7590	7818
Число рабочих, находившихся в списочном составе весь год	5531	5775

Определить

- динамику показателей, приведенных в таблице;
- показатели движения и текучести кадров;
- динамику показателей движения и текучести кадров.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ движения и текучести рабочих кадров на предприятии и дать предложения по их стабилизации.

Задача 6.9. Анализ текучести кадров в локомотивном депо

Исходные данные

Показатели	Период	
	базисный год	отчетный год
Среднесписочная численность персонала, чел.	2234	1897
в том числе численность рабочих	2056	1704

Уволено за отчетный период	89	106
в том числе:		
по собственному желанию	64	84
за прогул и другие нарушения	4	2
Число нарушителей дисциплины	113	96
Число работников совершивших прогул	4	2
Число случаев прогула	6	5
Число человеко-дней прогулов	10	8
Мотивы увольнения по собственному желанию:		
неудовлетворенность условиями труда	1	1
неудовлетворенность размером заработной платы	11	13
отсутствие перспектив для улучшения жилищных условий	18	10
отдаленность работы от места жительства	12	13
перемена места жительства (выезд за пределы города)	10	10
прочие мотивы	12	37
Среднемесячная заработная плата работников предприятия, р.	11150	14635
Удельный вес рабочих, получающих доплату за вредные и тяжелые условия труда, %	24,3	22,8

Определить

- динамику показателей приведенных в таблице;
- структуру мотивов увольнения рабочих по собственному желанию;
- показатели, характеризующие состояние дисциплины труда на предприятии;

- экономию (излишек) рабочей силы в отчетном году в результате изменения текучести кадров и соответствующее изменение производительности труда.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ текучести рабочих кадров на предприятии и дать предложения по ее снижению.

Задача 6.10. Оценка резервов экономии рабочей силы и эффективность их использования

Исходные данные

Показатели	Период	
	базисный год	отчетный год
Объем выполненных работ, млн р.	1442	1510
Численность работающих, чел.	1280	1382
в том числе рабочих:	998	1064
основных	518	596
вспомогательных	480	468

Средний разряд выполняемых работ	3,8	4,1
Распределение рабочих по разрядам:		
I	16	14
II	172	196
III	315	345
IV	262	280
V	165	151
VI	68	78
Уволено с предприятия за год, чел.	200	218
в том числе:		
по собственному желанию	115	100
за прогул и другие нарушения дисциплины	28	32
Снижение производительности труда в связи со сменной одного рабочего, %	20	20
Дополнительные расходы в связи со сменой одного рабочего, р.	12200	14500
Фонд рабочего времени одного рабочего в год, ч.	1760	1798
Удельный вес рабочих, занятых ручным трудом, %	38,1	36,2
Средний процент выполнения норм, %	112,4	111,6
Число рабочих, повысивших квалификации, чел.	490	532
Среднемесячная заработная плата одного рабочего, р.	10860	13700
Единый социальный налог, %	26,1	26,1

Определить

- динамику исходных показателей;
- структуру кадров по категориям, квалификационный состав рабочих и их изменений;
- относительную экономию численности рабочих в результате сокращения текучести, повышения уровня квалификации, уровня механизации труда, улучшения использования рабочего времени;
- прирост производительности труда в целом по предприятию и по отдельным факторам;
- увеличение объема работ, вызванное ростом производительности труда;
- снижение себестоимости работ и годовой экономический эффект за счет относительной экономии численности работающих.

Результаты расчетов привести в таблице, провести анализ работы предприятия с персоналом и дать предложения по ее улучшению.

Задача 6.11. Анализ издержек на рабочую силу

Исходные данные

Показатели	Базисный год	Отчетный год
1. Объем реализации продукции, тыс. руб.	26481	28624
2. Прибыль, тыс. руб	6620	7442
3. Отработано чел. ч	204100	178314
4. Численность работающих, чел.	130	113
5. Объем издержек на рабочую силу, тыс. руб.	7149,9	9213,4
6. Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, %
7. Объем издержек на одного работника
8. Издержки на один отработанный час
9. Рентабельность труда

Определить

- долю издержек на рабочую силу в объеме реализации;
- объем издержек, приходящихся на одного работника;
- издержки, приходящиеся на один отработанный час;
- рентабельность труда (прибыль на один рубль затрат на рабочую силу);
- изменение показателей.

Результаты расчетов привести в таблице, проанализировать полученные данные, сделать выводы об эффективности использования персонала на предприятии.

Занятие 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Решение задач
2. Контрольный тест к теме

Задачи по определению общей и дополнительной потребности в персонале организации [1, 9].

Задача 7.1

Участку по ремонту пути установлена производственная программа на месяц с нормативной трудоемкостью 3000 ч, в том числе по бригадам: № 1 – 800 ч; № 2 – 750; № 3 – 620; № 4 – 830 ч. Число рабочих часов в месяц на одного рабочего – 169. Средний процент выполнения норм у рабочих 118 %.

Определить: явочную численность рабочих по бригадам и в целом по участку.

Задача 7.2

В плановом периоде численность работников предприятия составляла 540 человек. По плану предусмотрено: рост объема производства на 11%, снижение трудоемкости продукции (работ) на 9 %, сокращение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени на 2 %.

Определить: плановую численность работников на следующий год.

Задача 7.3

Определить численность работающих на предприятии в плановом году, если объем работ в базовом году составлял 7845 тыс. руб. Планом предусмотрено его увеличение на 6 %, а плановая выработка на 1 работающего должна составить 42 тыс. руб.

Задача 7.4

Производственная трудоемкость планового объема работ по базовым нормам составляет 2630 тыс. нормо-час. Планируется сократить трудоемкость на 120 тыс. нормо-час.

Определить необходимую численность производственных рабочих, если фонд рабочего времени на одного рабочего планируется в объеме 1680 часов в год, а выполнение норм выработки на 116 %.

Задача 7.5

На горнорудном предприятии программа добычи руды – 250 тыс. т, проходки горно-подготовительных выработок – 3000 м, а трудоемкость эксплуатационной разведки – 8630 чел. дн. Номинальный фонд рабочего времени на одного рабочего – 240 дней, реальный фонд – 212 дней в году.

На руднике действуют следующие укрупненные нормы выработки (на одну человеко-смену): добыча руды из очистных блоков – 6 т, транспортировка руды – 18, буровзрывные работы – 120, вспомогательные работы – 50, проходка горно-подготовительных выработок – 0,2 пог. м., среднее выполнение норм выработки по плану 0 112 %.

Определить плановую среднесписочную численность рабочих рудника.

Задача 7.6

План добычи руды на руднике 640 тыс. тонн в год, плановая сменная выработка – 8 тонн руды, реальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 220 смен, а выполнение норм планируется на 105 %.

Определить необходимую численность рабочих, занятых на добычных работах.

Задача 7.7

На предприятии имеется 250 единиц оборудования. В плановом году их число увеличится на 15 %. Норма обслуживания для дежурного слесаря 20 единиц; в плановом году предполагается $N_{обс.}$ повысить на 10 %. В плановом балансе рабочего времени невыходы на работу по всем причинам составляют 12 %. Предприятие работает в две смены.

Определить необходимую численность дежурных слесарей.

Задача 7.8

Объем работ по обслуживанию оборудования на предприятии характеризуется следующими данными:

- наладка станков-автоматов – 50 шт.;
- обслуживание станков-полуавтоматов – 90 шт.;
- обслуживание неавтоматического оборудования – 12 тыс. единиц ремонтной сложности (е.р.с.).

Норма обслуживания на одного рабочего: станков-автоматов – 10 шт., станков-полуавтоматов – 15 шт., неавтоматического оборудования – 800 е.р.с. В плановом году нормы обслуживания повышаются в среднем на 20 %, предприятие работает в две смены.

Определить плановую численность рабочих по обслуживанию оборудования.

Задача 7.9

На основе имеющихся данных рассчитать необходимую численность рабочих:

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

Задача 7.14

Имеются следующие данные о составе работ для расчета численности работников отдела кадров:

Виды работ	Количество действий по видам работ	Норма времени на одно действие, чел. ч
1. Оформление приема на работу: рабочих	1400	0,46
служащих	200	0,74
2. Оформление документов при увольнении	1700	0,39
3. Оформление перемещений работников	500	0,38
4. Выписка трудовых книжек (новых)	1600	0,11
5. Снятие копий с трудовых книжек, количество записей в них:	600	
до 5	350	0,41
6 – 10	150	0,62
11 – 20	50	0,95
21 – 30	50	
и т.д.		

Фонд рабочего времени одного работника в год 217 дней или 1736 часов. Предприятие работает в прерывном режиме, т. е. 245 дней в году. Работы, которые не могут быть заранее предусмотрены, составляют до 30 %, время регламентированных перерывов в течение рабочего дня – 12 %.

Определить необходимую численность работников отдела кадров.

Задача 7.15

Общая численность работников предприятия 1500 человек, в т. ч. рабочих – 1260 человек.

Нормы управляемости:

- для мастеров – 25 чел.
- старших мастеров – 100 чел.
- начальников участков – 300 чел.
- начальников цехов – 600 чел.

Нормы обслуживания:

- для нормировщиков – 250 чел.
- бухгалтера расчетного отдела – 500 чел.
- табельщика – 700 чел.

Определить плановую численность линейных руководителей и служащих.

Задача 7.16

Общая численность работников предприятия на начало планового года составляла 1012 человек, на конец года – 1100 человек.

Количество должностей, подлежащих замещению специалистами, на конец базового года – 132 человека. Естественная убыль специалистов в среднем составляет 2,8 % в год.

Число практиков, замещающих должности специалистов, на конец базового года – 15 человек. Предполагается заменить их дипломированными специалистами в течение ближайших трех лет.

Определить общую и дополнительную потребность в специалистах в плановом году.

Задача 7.17

Среднесписочная численность рабочих в базовом году 1720 чел., в плановом году объем работ увеличится на 6 %, производительность труда – на 4,4 %. Оборот рабочей силы по увольнению по всем причинам составляет 17 %

Определить плановую дополнительную потребность в рабочих на прирост численности и на возмещение выбытия.

Задача 7.18

На начало года численность работников предприятия составила 865 человек. Планом предусмотрен следующий рост объемов работ и производительности труда:

- в 1 кв. соответственно 4 и 2 %
- во 2 кв. (к 1 кв.) – 3 и 1 %
- в 3 кв. (к 2 кв.) – 5 и 3,5 %
- в 4 кв. (к 3 кв.) – 3,6 и 2,3 %.

По данным исследований естественная убыль составит:
в 1 кв. – 2 %; во 2 кв. – 2,5 %; в 3 кв. – 1,9 %; в 4 кв. – 4 %.

Определить дополнительную потребность предприятия в рабочих кадрах по кварталам и в целом на год.

Задача 7.19

Структура кадров на предприятии характеризуется следующими данными: основные рабочие – 1150 человек, вспомогательные – 1000, прочий персонал – 375. По плану объем работ повысится на 7 %; при этом численность основных рабочих увеличится пропорционально росту объема работ, численность вспомогательных рабочих – вдвое медленней, численность прочего персонала останется стабильной.

Как изменится в этих условиях общая численность работников на предприятии?

Тест к теме Планирование работы с персоналом

1. Сущность кадрового планирования заключается:

а) в предоставлении людям рабочих мест в нужный период времени, в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

б) организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности

в) экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т. п.

г) преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем

д) владении ситуацией на рынке труда

2. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:

а) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

б) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения морального ущерба

в) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями

г) какова эффективность функционирования системы управления персоналом

д) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

3. К числу кадровых мероприятий, реализуемых в процессе кадрового планирования, относятся:

а) разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника

б) определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

в) создание возможности должностного и профессионального роста работников

г) определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий

д) обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей

4. Сопоставьте виды кадрового планирования с определяющими их признаками

Признак классификации	Виды планирования
1. Масштаб объекта планирования 2. Обязательность плановых заданий 3. Срок, на который составляется план 4. Очередность во времени	а) стратегическое, среднесрочное, текущее, оперативное б) упорядоченное, скользящее, эвентуальное в) государство, регион, отрасль, предприятие г) директивное и индикативное планирование

5. Оперативный план работы с персоналом составляется:

- а) на 3 года
- б) на 1 год
- в) на 6 месяцев
- г) на 3 месяца
- д) на 1 месяц

6. Комплекс кадровых мероприятий, охватывающий планирование всех видов работы с персоналом в организации, – это план работы с персоналом:

- а) стратегический
- б) тактический
- в) оперативный
- г) детализированный

7. Оперативный план содержит:

- а) точно обозначенные цели
- б) конкретные мероприятия, направленные на достижение оперативных целей
- в) разработку основ будущей кадровой политики организации
- г) материальные средства с указанием их вида, количества и времени
- д) глобальные цели организации

8. Установите последовательность этапов кадрового планирования:

- а) оценка наличного персонала и его потенциала
- б) разработка конкретного плана действий по достижению результатов
- в) определение воздействия организационных целей на подразделения организации
- г) определение будущих потребностей в персонале
- д) определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации

9. Начальный этап процесса кадрового планирования:
- а) планирование потребности в персонале
 - б) анализ численности, состава и использования наличного персонала
 - в) планирование использования персонала
 - г) планирование высвобождения и сокращения персонала
 - д) планирование привлечения персонала
10. Установите порядок проведения этапов анализа численности, состава и использования наличного персонала:
- а) анализ обеспеченности организации кадрами
 - б) анализ профессионально-квалификационного состава кадров
 - в) анализ движения и текучести кадров
 - г) анализ структуры кадров
 - д) анализ использования рабочей силы
 - е) оценка величины резервов экономии рабочей силы
 - ж) анализ развития персонала
11. Определение качественной потребности в персонале означает определение потребности:
- а) по категориям
 - б) численности
 - в) специальностям
 - г) квалификации
 - д) структуре
12. Количество линейных и функциональных руководителей определяется с использованием норм:
- а) времени
 - б) численности
 - в) управляемости
 - г) выработки
 - д) соотношений
 - е) обслуживания
13. Для расчета численности основных рабочих используются нормы:
- а) времени
 - б) численности
 - в) управляемости
 - г) выработки
 - д) соотношений
 - е) обслуживания

14. Для расчета численности вспомогательных рабочих используются нормы:
- а) времени
 - б) численности
 - в) управляемости
 - г) выработки
 - д) обслуживания
15. Для расчета численности специалистов используются нормы:
- а) времени
 - б) численности
 - в) управляемости
 - г) выработки
 - д) соотношений
 - е) обслуживания
16. Для расчета численности прочих служащих используются нормы:
- а) времени
 - б) численности
 - в) управляемости
 - г) выработки
 - д) соотношений
 - е) обслуживания
17. Главный вид деятельности по управлению персоналом на стадии формирования организации:
- а) определение потребности и расчет численности персонала
 - б) обучение персонала
 - в) управление карьерным ростом
 - г) материальное стимулирование
18. Главные виды деятельности по управлению персоналом на стадии интенсивного роста организации:
- а) проектирование организационной структуры
 - б) привлечение персонала
 - в) расчет затрат на заработную плату
 - г) качественная и перспективная оценка кандидатов
19. Главный вид деятельности по управлению персоналом на стадии стабильного функционирования организации:
- а) адаптация новичков
 - б) привлечение нового персонала
 - в) оценка изменения производительности и эффективности производства

- г) определение численности персонала
- д) материальное стимулирование

20. Главные виды деятельности по управлению персоналом на стадии спада:

- а) управление карьерным продвижением персонала
- б) урегулирование конфликтов
- в) привлечение нового персонала
- г) сокращение персонала

Занятие 8. КОМПЛЕКТОВАНИЕ ШТАТА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Разбор практических ситуаций
2. Контрольный тест к теме

Ситуация «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале» [2]

Описание ситуации

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

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

Постановка задачи

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

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

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

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

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);

2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);

3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);

4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

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

2. Какая разница между данными источниками?

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

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

Источник	Аргументы «за»	Аргументы «против»
Объявления	<ul style="list-style-type: none"> – быстрота публикаций – гибкость размера объявления – концентрация в определенных географических областях – трудно игнорировать – широкие возможности выбора – может достичь тех, кто не активно ищет работу – источник знания среднерыночной заработной платы 	<ul style="list-style-type: none"> – сильная конкуренция – нет специализации – приходится платить за тех, кому информация не интересна – длительный срок публикации – плата за обращение к тем, кому это не нужно
Агентства	<ul style="list-style-type: none"> – быстрота поиска – возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок – набор профессиональных независимых кандидатов – получение оперативной информации о состоянии рынка – возможность получения скидок – гуманный подход к сокращенному персоналу – отсутствие судебных дел – повышается имидж организации 	<ul style="list-style-type: none"> – возможное нарушение конфиденциальности – увеличение затрат на подбор персонала – возможная «утечка» персонала – расходы являются затратной частью
Контакты	<ul style="list-style-type: none"> – хорошее знание кандидатов – низкие затраты на привлечение 	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченные возможности выбора – возможность появления «запамятства» – формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогно-

		стические результаты – минимальный соревновательный характер
Прямой подход	– целенаправленный характер поиска кандидата – упреждающий характер поиска – организация может и не понимать, что у нее есть вакансия, пока не появится кандидат	– затраты времени на не всегда результативные действия – низкая конкуренция

Каждая из сформированных подгрупп может внести дополнительно свои аргументы «за» и «против» тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, тщательно обосновав их.

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

Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы» [2]

Описание ситуации

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 1).

Таблица 1

Ценностные ориентации

Ценностные ориентации	Ранг
1. Хорошо зарабатывать	
2. Получать отпуск в удобное время	
3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4. Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5. Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6. Повышать свое профессиональное мастерство	
7. Наиболее полно использовать способности и умения	
8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9. Активно участвовать в управлении производством	

10. Иметь надежное рабочее место 11. Власть и влияние (право принимать решения) 12. Продвижение по службе 13. Соответствие интересов на работе и вне ее 14. Общение с интересными, эрудированными коллегами 15. Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей 16. Иметь хорошее обеспечение в старости	
--	--

Ситуация «Составление резюме» [2]

Описание ситуации и постановка задачи

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Необходимо составить резюме.

Методические указания

Резюме – информация о себе, представляемая претендентом на вакантную должность работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме приведена в таблице 2.

Таблица 2

Примерная форма резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	200... – 200... гг. (укажите год окончания учебного заведения) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	200... – 200... гг. Название организации Должность, основные обязанности Укажите иностранные языки, которыми вы владеете и уровень их знания

Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Ситуация «Составление объявления о текущей вакансии» [2]

Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору кадров для организаций. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

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

Пример составления текста объявления.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Ассистент специалиста по подбору персонала

Организация. Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала.

Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет;
проведение предварительных собеседований с кандидатами;
тестирование кандидатов (английский язык, владение компьютером);
составление резюме; работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные

знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие;
желание сделать карьеру;
компьютер ();
гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу;

Желательные

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента;
машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская;
компьютер ().

Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу), без переработок;
испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;
бесплатные обеды;
офис находится рядом со станцией метро «Динамо»;
заработная плата обсуждается индивидуально.

Ситуация «Набор персонала»

Описание ситуации: Кадровое агентство «Суперкадры» работает шесть лет на рынке рекрутинговых услуг. У него достаточное количество клиентов. Политика агентства в области подбора кадров формулируется так: «Наша задача не только подыскать, но и отобрать нужных клиенту работников». Ваша организация обратилась к агентству «Суперкадры», так как появилась необходимость заполнить ряд вакантных должностей (специалисты и руководители).

Постановка задачи

1. Определите, к какой категории агентств относится данное агентство «Суперкадры»?
2. Составьте описание работы с использованием перечня контрольных вопросов для конкретной должности.
3. Составьте личностную спецификацию по данной должности.
4. Составьте схему процесса поиска и отбора кандидатов на вакантную должность (определение источников привлечения кандидатов, организация рекламной компании, в том числе текст объявления, определение каналов связи, методы отбора персонала).
5. Подготовьте проект договора между кадровым агентством и заказчиком.

Занятие 9. АДАПТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРИ ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНЕМ ПОДБОРЕ

1. Разбор ситуаций видео-кейсов: [29]

Ситуация «Интервью с соискателем»

Цели видео-кейса

- сформировать общее представление о схеме проведения интервью с кандидатом на вакантную должность, основных этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках;
- сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.

Разбор ситуации

Эпизод	Вопросы для обсуждения
Эпизод 1. В ожидании интервью	Нужно ли было что-либо предложить кандидату, пока он ждет? Что? Зачем? Может ли услышанный кандидатом диалог двух женщин как-либо повлиять на степень его заинтересован-

	<p>ности работать в данной компании, на данной должности? Какие выводы может сделать кандидат? Насколько необходимо заполнять анкету кандидату до собеседования? Насколько корректно было заставлять заполнять анкету в данном случае?</p>
<p>Эпизод 2 Начало интервью</p> <p>В ходе интервью</p>	<p>Как организовано пространство для собеседования? Можно ли каким-либо образом его изменить? Стрессовая обстановка – это в данном случае «хорошо» или «плохо»? Как еще можно было начать собеседование?</p> <p>Насколько информативным оказался рассказ кандидата о своих обязанностях? Насколько словам кандидата о выполняемых обязанностях и причине увольнения можно верить в данной ситуации? Насколько, по-вашему, были уместны вопросы психолога в данной ситуации? С какой целью они задавались? Кандидатам на какую позицию вы стали бы задавать подобные вопросы? Что хотел узнать психолог, задавая вопросы, требующие столь конкретных ответов? Каким еще способом можно было проверить истинность высказываний кандидата об обороте его магазина и количестве подчиненных? Что бы вы ответили на месте кандидата? Как вы думаете, многие ли соискатели способны критически к себе относиться? Многие ли из них способны удержаться от соблазна дать «правильный, хороший» ответ в подобном случае? Пытается ли менеджер по персоналу заинтересовать кандидата? Заинтересован ли он сам в нем? Какое впечатление от встречи сложилось бы у вас, если бы вы оказались на месте кандидата? Понятна ли вам была специфика ожидаемой от вас деятельности? Какие ожидания по поводу следующих встреч?</p>
<p>Эпизод 3. Разговор после ухода кандидата</p>	<p>На каких основаниях делают свои выводы менеджер по персоналу и психолог? Какое у вас сложилось впечатление о кандидате? Как можно понять: кандидат «слишком хорош», но «не подходит»? Сопоставьте кандидата и присутствующего в первом эпизоде директора магазина. Какое у вас создалось о них впечатление как о личностях? Если считать, что директор магазина в первом эпизоде является типичным (образцовым) директором в данной организации, то может ли кандидат, работая здесь, добиться успеха? Почему?</p>

Ситуация «Адаптация нового сотрудника»

Цели видеокейса

- показать типичные проблемы, возникающие у нового сотрудника в процессе взаимной адаптации работника и организации;
- показать типичные ошибки, допускаемые менеджером по персоналу и линейным руководителем при адаптации работника;
- научить анализировать процесс адаптации, устанавливая причинно-следственные связи между ошибками руководства и проблемами работника;
- научить разрабатывать программу адаптации работников с участием отдела персонала, линейного руководителя и наставника;
- показать необходимость постоянного контроля со стороны менеджера по персоналу над обеспечением адаптации работников.

Разбор ситуации

Эпизод	Вопросы для обсуждения
Эпизод 1. Менеджер по персоналу назначает дату выхода на работу	Как вы оцениваете готовность организации к приему новичка?
Эпизод 2. Первый приход на работу	Как правильно было бы организовать приход новичка? Какие факторы оказывают влияние на отношение коллег к новичку?
Эпизод 3. Первое задание новичка	Чему руководителю следует посвятить первую беседу с новичком?
Эпизод 4. Новичок налаживает контакты в организации	Как можно организовать знакомство новичка с ассортиментом продукции?
Эпизод 5. Новичок готовит план работы	Почему новичок хочет обсудить план работы? Как начальник должен организовать его работу?
Эпизод 6. Новичок оформляет документы у менеджера по персоналу	Зачем нужно было подписывать документы?
Эпизод 7. Новичок собирает информацию в отделе продаж	Как новичок должен отнестись к полученной информации? Почему новичок так не поступил?
Эпизод 8. Новичок проверяет сведения в отделе маркетинга	Кто может решить данную проблему?
Эпизод 9. Новичок остается без рабочего места	Когда необходимо предоставить новичку рабочее место?
Эпизод 10. Новичок нарушает правила субординации	Чем новичок вызвал недовольствие начальника?
Эпизод 11. Новичок пытается расставить все точки над «и»	Чего новичок хотел от менеджера по персоналу?
Эпизод 12. Начальство решает судьбу новичка	На чем основана оценка начальником новичка?
Эпизод 13. Новичок «показывает зубы»	Чем вызвано скоропалительное решение новичка?

Дополнительные вопросы

1. Какие задачи можно было бы поставить перед новичком на испытательный срок?
2. Подготовьте перечень действий, которые необходимо совершить в процессе адаптации новичка (менеджеру по персоналу, вышестоящему руководителю, самому новичку).
3. Подготовьте структуру первичного собеседования (менеджера по персоналу, вышестоящего руководителя) с новичком после принятия на работу.
4. Какие проблемы новый работник может решать с помощью менеджера по персоналу?

Ситуация «Адаптация начинающего руководителя»

Цели видеокейса:

- сформировать представление о типичных проблемах, возникающих у молодого руководителя в процессе адаптации к первой управленческой должности в коллективе, где он работал в качестве рядового сотрудника;
- сформировать представление о действиях менеджера по персоналу по адаптации молодого руководителя, направленных на изменение его места в социальной структуре коллектива и развитие управленческих навыков;
- сформировать представление о роли линейного руководителя в обеспечении адаптации молодого руководителя, требующей адаптации к новому социальному окружению и введения в курс управленческих дел;
- сформировать представление о критериях отбора руководителя из рядовых специалистов, основанных на требованиях к адаптации, таких как сложность, длительность, объем мероприятий по адаптации молодого руководителя.

Разбор ситуации

Эпизод	Вопросы для обсуждения
Эпизод 1. Принятие решения о назначении нового руководителя отдела маркетинга	На основании каких критериев был отобран кандидат на должность руководителя?
Эпизод 2. Беседа менеджера по персоналу с кандидатом о назначении	Какие выводы должен был сделать менеджер по персоналу на основе беседы с кандидатом?
Эпизод 3. Разговор кандидата с будущим начальником	Чему должен был посвятить первый разговор с новым подчиненным его руководитель?
Эпизод 4. Первый день работы нового руководителя	Чего подчиненные ожидают от руководителя?

Эпизод 5. Подведение итогов работы нового руководителя отдела маркетинга за первый месяц	Почему ожидания непосредственного начальника нового руководителя отдела маркетинга оправдались? Почему критерий умения налаживать коммуникации оказался таким важным?
Эпизод 6. Новый руководитель пытается навести порядок в отделе	Какие ошибки допустил руководитель при переговорах с сотрудником отдела?
Эпизод 7. Разговор нового руководителя с менеджером по персоналу	Что получил каждый из участников в результате этой встречи?
Эпизод 8. Недовольство коллектива новым руководителем растет	Что руководитель может сделать, чтобы предотвратить нарастание конфликта с подчиненными?
Эпизод 9. Телефонный разговор коммерческого директора с новым руководителем отдела маркетинга	Какую роль сотрудник отдела выполняет в коллективе?
Эпизод 10. Новый руководитель задумчиво беседует с подчиненным	Каким образом новый руководитель принимает управленческие решения?
Эпизод 11. Менеджер по персоналу жалуется коммерческому директору на нового руководителя отдела маркетинга	Какие выводы вы бы сделали на месте руководителя?
Эпизод 12. Выговор новому руководителю отдела маркетинга от начальства	Что следовало сделать непосредственному руководителю для обеспечения адаптации своего подчиненного?
Эпизод 13. Разговор нового руководителя с менеджером по персоналу	Какие мероприятия следовало включить в программу адаптации начинающего руководителя?
Эпизод 14. Коммерческий директор и менеджер по персоналу подводят итоги испытательного срока начальника отдела	Какие ошибки были допущены участниками при обеспечении адаптации начинающего руководителя?

Дополнительные вопросы

1. Какими потенциальными способностями должен обладать претендент на должность руководителя?
2. Какие методы могут использоваться для определения наличия или отсутствия управленческих способностей у рядового работника различных подразделений?
3. По каким критериям вы бы стали отбирать руководителя из числа рядовых работников?
4. Как можно минимизировать затраты организации на адаптацию нового работника?
5. Какие мероприятия следует включать в программу по адаптации начинающего руководителя?
6. Нужно ли назначать наставника начинающему руководителю? Если да, то какие функции он должен выполнять?
7. Сформулируйте правила, которых должен придерживаться каждый начинающий руководитель.

Ситуация «Адаптация стороннего руководителя»

Цели видео-кейса

- сформировать представление о многообразии факторов, влияющих на эффективность адаптации руководителя;
- сформировать представление о методах адаптации персонала и их адекватном применении к адаптации руководителя;
- развить навык анализа эффективности проведенных мероприятий по адаптации руководителей из собственной практики.

Разбор ситуации

Эпизод	Вопросы для обсуждения
Эпизод 1. Коммерческий директор и менеджер по персоналу обсуждают уход руководителя отдела маркетинга	Насколько участникам удалось учесть все факторы, которые повлияли на неуспешную адаптацию уволившегося руководителя отдела маркетинга? Правильные ли выводы они сделали?
Эпизод 2. Коммерческий директор выбирает стороннего кандидата на должность руководителя отдела маркетинга	На что менеджеру по персоналу следует ориентировать программу адаптации для нового руководителя?
Эпизод 3. Менеджер по персоналу предлагает программу адаптации	Какие цели ставят перед адаптацией нового руководителя участники? Как вы оцениваете будущую эффективность такой программы?
Эпизод 4. Менеджер по персоналу представляет нового руководителя отдела маркетинга в коллективе	Насколько успешно менеджеру по персоналу удалось представить нового руководителя отдела маркетинга? Как следует организовать введение нового начальника в коллектив?
Эпизод 5. Сотрудник отдела маркетинга передает дела и вводит нового руководителя в курс дел	Можно ли подчиненного назначать наставником? А как бы вы поступили на месте менеджера по персоналу?
Эпизод 6. Встреча нового руководителя с менеджером по персоналу	Как видят задачи регулярных встреч участники? Как вы оцениваете готовность менеджера по персоналу решать вопросы нового руководителя? На чем бы вы сделали акцент при регулярных встречах с работником?
Эпизод 7. Встреча нового руководителя с вышестоящим руководителем	Насколько эффективно прошла встреча начальника с подчиненным? На что первому следует обратить более пристальное внимание?
Эпизод 8. Менеджер по персоналу собирает информацию у подчиненных нового начальника отдела маркетинга	Насколько точно подчиненные оценили руководителя? Как лучше организовать сбор обратной связи от подчиненных о руководителе?

Эпизод 9. Коммерческий директор и менеджер по персоналу подводят итоги	О чем говорят перечисленные особенности поведения нового руководителя? Как они соотносятся с его адаптацией? Сколько стоит для организации адаптация работника?
--	---

Дополнительные вопросы

1. Сформулируйте ряд критериев успешного прохождения руководителем испытательного срока и на их основе определите задачи для нового руководителя на 2–3 месяца.

2. Каким образом можно отличить те особенности поведения, которые можно изменить за время адаптации от тех, которые останутся неизменными.

3. Какие мероприятия можно включить в программу адаптации стороннего руководителя?

4. Нужно ли назначать наставника руководителю? Если да, то какие функции он должен выполнять? Кто может быть наставником руководителя?

5. Подготовьте схему консультаций с новым руководителем менеджера по персоналу при следующих условиях:

– сам ищет контакта, но задает вопросы не в рамках компетенции менеджера по персоналу;

– сам ищет контакта и задает вопросы в рамках компетенции менеджера по персоналу;

– сам не ищет контакта, но при случае готов задать вопросы;

– сам не ищет контакта, т. к. у него нет вопросов.

Тесты: «Организованный ли Вы человек?», «Оценка самого себя», «Уверенность в себе», «Умение слушать» [17].

«Коммуникабельность и адаптация работника в коллективе» [19].

«Оценка кандидата на рабочее место» [10].

Тест к теме

Комплектование штата организации

1. Начальным этапом процесса найма персонала является:

а) установление требований к кандидату на должность

б) анализ содержания и требований работы

в) определение источников и путей покрытия потребности в персонале

г) проведение собеседования с кандидатом

д) проведение тестирования

2. Подбор персонала, – это:
- а) установление требований к кандидатам на вакантную должность
 - б) создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места
 - в) система мер по оценке профессиональной пригодности человека
 - г) закрепление работников за рабочими местами
 - д) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом
3. Расстановка кадров, – это:
- а) закрепление работников за рабочими местами
 - б) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации
 - в) установление требований к кандидатам на вакантную должность
 - г) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом
 - д) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
4. Подбор и расстановка кадров основываются на принципах:
- а) полезности, экономичности, объективности
 - б) соответствия, перспективности, сменяемости
 - в) надежности, адекватности, целесообразности
 - г) справедливости, моральной устойчивости
 - д) работоспособности
5. Основной задачей при найме на работу персонала является:
- а) распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
 - б) ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления
 - в) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
 - г) привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место
 - д) повышение степени привязанности работника к организации
6. Возможны следующие источники подбора работников
- а) общие и специфические
 - б) внешние и внутренние
 - в) первичные и вторичные
 - г) открытые и закрытые
 - д) смешанные и промежуточные

7. Планирование мероприятий по найму персонала с целью удовлетворения потребности организации в персонале:

- а) обучение персонала
- б) привлечение персонала
- в) трудовая адаптация
- г) высвобождение персонала
- д) использование персонала

8. Профессиональный подход к составлению объявления о вакансии предполагает опору на один из следующих документов:

- а) Трудовой кодекс РФ
- б) Кодекс корпоративной этики
- в) должностные инструкции
- г) отзыв-характеристику
- д) аттестационный лист

9. Последовательность этапов работы по привлечению персонала:

- а) разработка профиля требований к будущему кандидату
- б) формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности
- в) определение источников набора
- г) формирование списка претендентов на вакантные должности
- д) определение количественной потребности в персонале

10. Внутренние источники набора:

- а) ротация
- б) дни открытых дверей
- в) лизинг персонала
- г) продвижение
- д) ярмарки вакансий

11. Внешние источники набора:

- а) Интернет
- б) ротация
- в) продвижение
- г) кадровые агентства
- д) государственная служба занятости

12. Маркетинг персонала – это вид деятельности, направленный:

- а) на развитие персонала
- б) выявление и покрытие потребностей организации в персонале
- в) оценку работающего персонала
- г) мотивацию персонала

13. Рекрутинговые агентства занимаются
- а) обучением персонала
 - б) трудоустройством граждан
 - в) поиском и отбором персонала на вакантные должности фирм-заказчиков
 - г) планированием карьеры
 - д) мотивацией персонала
14. Агентства по трудоустройству работают по договорам:
- а) с работодателями
 - б) соискателями рабочих мест
 - в) государственной службой занятости
 - г) местными органами власти
 - д) СМИ
15. Преимущества внешних источников набора:
- а) низкие затраты
 - б) повышение лояльности работников к организации
 - в) неограниченный выбор
 - г) морально стимулирует работников организации
 - д) возможность использовать опыт других организаций
16. Недостатки внутренних источников набора:
- а) ограниченность выбора
 - б) снижение лояльности работников
 - в) конкуренция между работниками по поводу повышения в должности
 - г) повышенная вероятность ошибки из-за плохого знания претендента
 - д) повышение лояльности работников к организации
17. Совокупность мероприятий, нацеленных на выбор подходящих кандидатов из числа претендентов, – это.....персонала:
- а) подбор
 - б) отбор
 - в) продвижение
 - г) ротация
 - д) наем
18. Цель процедуры отбора персонала:
- а) привлечение максимального числа кандидатов на вакантную должность
 - б) распределение работников по рабочим местам
 - в) улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов
 - г) получение работников наилучшим образом подходящих организации
 - д) предложить занять рабочее место

19. Последовательность (этапы) процедуры отбора персонала:
- а) предварительное собеседование
 - б) тестирование (если нужно)
 - в) отборочное собеседование
 - г) определение критериев отбора
 - д) анализ и при необходимости запрос дополнительных документов
 - е) заключение трудового договора
 - ж) выбор претендента и предложение занять вакантную должность
20. Управленческий труд – это вид трудовой деятельности:
- а) по выполнению функций управления в организации
 - б) включающий систему операций, процедур, приемов установления социальных фактов, их систематизация и выбор средств анализа
 - в) конкретного руководителя по организации работы его коллектива
 - г) по оказанию влияния на персонал на основе внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил
 - д) направленный на достижение желательных перемен в социальной среде организации
21. К особенностям управленческого труда относятся:
- а) наличие умственного труда
 - б) специфичность предмета труда
 - в) высокий уровень механизации труда
 - г) жесткая регламентация труда
 - д) системность труда
 - е) специфичность результата труда
22. Требования к отбору на руководящие должности:
- а) уровень профессиональной подготовки
 - б) внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок и т. д.)
 - в) способность принимать решения
 - г) моральные качества
 - д) специальные способности (склонность к какому-либо виду деятельности)
23. Дополните ответ: для отбора кандидатов, кроме общих методов, дополнительно могут использоваться семинары повышения квалификации для специалистов и:
- а) институты повышения квалификации
 - б) центры оценки
 - в) зарубежные стажировки

24. Трудовая адаптация – это:
- а) соблюдение дисциплины труда
 - б) процесс приспособления к содержанию и условиям труда
 - в) предъявление требований к коллективу
 - г) процесс активного приспособления к изменяющимся условиям трудовой деятельности
 - д) выполнение требований руководителя
25. Направления адаптации:
- а) профессиональная
 - б) образовательная
 - в) психофизиологическая
 - г) карьерная
 - д) социально-психологическая
26. Виды адаптации по уровню:
- а) полная
 - б) первичная
 - в) вторичная
 - г) организационная
 - д) прогрессивная
27. Организационную адаптацию характеризует:
- а) знакомство с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины
 - б) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в подразделении и подразделения в общей структуре организации
 - в) включение в систему взаимоотношений коллектива
 - г) обсуждение новых разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации
 - д) приобретение или доработка трудовых способностей, изучение технологического процесса
28. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, – это адаптация
- а) психофизиологическая
 - б) первичная
 - в) вторичная
 - г) образовательная
 - д) открытая
29. Организационные элементы управления адаптацией:
- а) объективность деловой оценки персонала
 - б) информационное обеспечение процесса адаптации

- в) структурное закрепление функции управления адаптацией
- г) личностные качества адаптируемого работника
- д) технологии процесса управления адаптацией

30. Увольнение – это:

- а) прекращение трудового договора между работодателем и работником по тем или иным причинам
- б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- в) вид деятельности, предусматривающий комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и обеспечению социально-психологической поддержки работников при увольнении
- г) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия
- д) прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

31. Высвобождение персонала – это:

- а) доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- б) комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и обеспечению социально-психологической поддержки работников при увольнении
- в) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия
- г) прекращение трудового договора между работодателем и работником

32. Условное высвобождение персонала – это:

- а) комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и обеспечению социально-психологической поддержки работников при увольнении
- б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- в) экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т. п.
- г) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия
- д) прекращение трудового договора между работодателем и работником

33. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшить количество занятых или изменить их состав – это:

- а) высвобождение персонала
- б) увольнение персонала
- в) условное высвобождение
- г) сокращение персонала

34. Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который называется

- а) соглашение сторон
- б) обстоятельства, не зависящие от воли сторон
- в) увольнение по инициативе работника
- г) увольнение по инициативе работодателя
- д) условное высвобождение

35. Заключительное интервью проводится:

- а) при увольнении по инициативе работодателя
- б) выходе на пенсию
- в) увольнении по инициативе работника
- г) уходе в академический отпуск
- д) уходе в декретный отпуск

36. Мероприятия, проводимые в организации при выходе сотрудников на пенсию, называются:

- а) пенсионная адаптация
- б) курсы подготовки к выходу на пенсию
- в) скользящее пенсионирование
- г) пенсионное восстановление
- д) «кольца защиты»

Занятие 10. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1. Разбор ситуаций
2. Решение задач
3. Контрольный тест к теме

Ситуация «Выбор методов обучения» [2]

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения пер-

сонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в таблице 9.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Таблица 1

Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалистов			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Методические указания

Группа студентов делится на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для той или иной задачи?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Ситуация «Планирование развития карьеры» [27]

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

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт – «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы

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

Задачи: [1, 2, 9]

Задача 10.1

На предприятии работает 560 рабочих, их средний разряд – 3,8. Объем производства по плану увеличится на 4 %, а производительность труда – на 2,8 %.

Ожидаемое выбытие рабочих по всем причинам – 17 %.

Определить: сколько надо подготовить новых рабочих и сколько рабочих должны повысить квалификацию, если сложность работ повысится до 4-го разряда, а 40 % вновь принятых рабочих не будут иметь квалификации.

Задача 10.2

Определить сколько надо подготовить новых рабочих в связи с увеличением объема работ на предприятии, если известно, что в начале года там работало 150 человек, которые обслуживали 50 станков. За год будет введено в действие еще 30 новых станков. При этом производительность труда рабочих возрастет на 20 %, коэффициент сменности увеличится с 1,2 до 1,5, а 40 % вновь принятых рабочих не будут иметь квалификации.

Задача 10.3

Исходные данные

Показатели	Условные обозначения	Количество
1. Объем реализации продукции, млн руб.	ОР	72,3
2. Численность работающих, всего, чел.	Ч _{раб}	400
в т.ч. работники, прошедшие обучение в отчетном периоде, чел	Ч _{об}	50
3. Общие издержки на рабочую силу, млн руб.	З _{р.с}	20,5
в т.ч. издержки на обучение, тыс руб.	З _{об}	
из них: прямые	З _{об.пр}	140,0
косвенные	З _{об.кос}	24,2
4. Всего отработано работниками, тыс. часов	Ф _{вр}	662,4
в т. ч. производительно отработанное время, тыс. час.	Ф _{пр}	513,4
5. Количество часов, затраченное на профессиональное обучение, час.	Ф _{об}	1800

Определить: основные показатели, характеризующие состояние системы профессионального обучения в организации, сделайте соответствующие выводы и дайте свои рекомендации по улучшению системы обучения.

Задача 10.4

На предприятии для повышения квалификации рабочих одного из цехов организованы курсы целевого назначения.

Исходные данные

Показатели	Количество
1. Численность рабочих, всего, человек	500
в т. ч. слесарей, для которых организованы курсы	400
2. Численность рабочих, не выполняющих нормы выработки, чел.	80
3. Средний процент выполнения норм данной группой рабочих:	
до повышения квалификации	92
после повышения квалификации	100
4. Численность рабочих, выполняющих нормы на 100 и выше процентов, чел.	120
5. Средний процент выполнения норм этой группой рабочих:	
до повышения квалификации	103
после повышения квалификации	115
6. Удельный вес работ, выполненных этими двумя группами рабочих в общем объеме работ цеха, %	40
7. Себестоимость выполненных работ, тыс. руб.	2800
8. Удельный вес условно-постоянных расходов (УПР) в себестоимости выполненных работ, %	30
9. Затраты на повышение квалификации рабочих, тыс. руб.	28

Определить эффективность повышения квалификации рабочих.

Задача 10.5

Базовая годовая сумма оплаты обучения в вузе равна 50 тысяч рублей и в связи с инфляцией имеет тенденцию к повышению в размере 10 % в год. Срок обучения в вузе 5 лет. Вуз предлагает будущим студентам внести плату сразу за весь срок обучения.

Выгодно ли это предложение для студента? Оцените вариант решения при условии, что у родителей будущего студента на счете имеется определенная сумма (например, 200 тысяч рублей). Банковский годовой процент на вклад равен 12 %.

Тест к теме Управление развитием персонала

1. Компетенции – это:

- а) уровень теоретической подготовки персонала
- б) знания, умения, навыки, необходимые для достижения целей организации
- в) способ привлечения кандидатов
- г) функции, которые выполняет руководитель подразделения
- д) хорошее знание своей должностной инструкции

2. Развитие персонала – это:

- а) выработка стратегии работы с персоналом
- б) выбор форм и методов обучения
- в) совокупность мероприятий, направленных на их профессиональное совершенствование путем обучения, переобучения и повышения квалификации в процессе всей трудовой деятельности
- г) обеспечение требуемого уровня подготовки работников
- д) обеспечение условий для мобильности работников и гибкости системы обучения

3. Цель деятельности организации в области обучения и развития персонала заключается:

- а) в повышении уровня теоретической подготовки персонала
- б) обеспечении требуемого уровня подготовки работников, условий для их мобильности, возможности для продвижения и обеспечения гибкости системы обучения
- в) финансировании системы обучения
- г) повышении уровня практической подготовки персонала
- д) выборе форм и методов обучения

4. Установите соответствие между классификационными признаками и формами обучения персонала

Признаки классификации системы обучения	Форма обучения
1. Вид обучения	а) повышение квалификации
2. Форма обучения	б) внепроизводственное
3. Целевое назначение	в) на рабочем месте
4. Место обучения	г) без отрыва от производства

5. Задачи системы обучения:

- а) выработка стратегии работы с персоналом
- б) определение потребности в персонале

- в) выбор форм и методов обучения
- г) финансирование системы обучения
- д) деловая оценка персонала

6. Показатели, характеризующие систему обучения:

- а) доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в отчетном периоде
- б) численность сотрудников организации, прошедших повышение квалификации в отраслевом вузе
- в) доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации
- г) затраты на обучение работников в высших учебных заведениях
- д) время, затраченное на повышение квалификации сотрудников организации

7. Тип современной организации, в которой обучение рассматривается как непрерывный процесс, нацеленный на подготовку всех работников к инновациям:

- а) инновационная
- б) обучающаяся
- в) обновляющаяся
- г) развивающаяся

8. Приобретение знаний, умений, навыков с целью получения квалификации:

- а) профессиональная подготовка
- б) повышение квалификации
- в) переподготовка
- г) совершенствование профессиональных знаний
- д) послевузовское обучение

9. Обучение с целью усовершенствования профессиональных знаний, умений в связи с повышением требований к должности:

- а) переобучение
- б) переквалификация
- в) повышение квалификации
- г) послевузовское обучение
- д) оценка процесса обучения

10. Обучение с целью освоения новых профессиональных знаний, умений в связи с овладением новой профессией:

- а) переподготовка кадров
- б) повышение квалификации
- в) профессиональная подготовка
- г) краткосрочное обучение
- д) курсовая подготовка

11. Последовательность этапов организации обучения:
- а) разработка учебных программ
 - б) составление планов повышения квалификации, подготовки и переподготовки
 - в) определение потребности в обучении
 - г) оценка эффективности обучения
 - д) реализация учебных программ
12. Метод профессионального обучения, – это:
- а) совокупность приемов и методов воздействия на обучаемых
 - б) знания, умения и навыки, передаваемые обучающимся
 - в) формирование квалификации, профессиональных знаний
 - г) способ воздействия на работников для достижения поставленных целей обучения
 - д) содержание обучения
13. Последовательное продвижение личности в профессиональной деятельности, характеризующееся изменением ее социально-экономического статуса:
- а) адаптация
 - б) деловая карьера
 - в) мотивация и стимулирование
 - г) управление кадровым резервом
 - д) профессиональная карьера
14. Формализованное представление о пути специалиста к целевой должности:
- а) карьерограмма
 - б) конкурс при поступлении на работу
 - в) модель компетентности
 - г) анализ должности
 - д) планирование карьеры
15. Комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника:
- а) развитие карьеры
 - б) делегирование полномочий
 - в) управление карьерой
 - г) стратегическое управление человеческими ресурсами
 - д) планирование карьеры
16. Действия работника по реализации плана карьеры:
- а) управление карьерой
 - б) планирование карьеры

- в) карьерограмма
- г) *развитие карьеры
- д) развитие творческой активности

17. Соответствие между этапом карьеры и возрастом специалиста:

- | | |
|--------------------|--------------|
| а) предварительный | 1) 45–55 лет |
| б) становления | 2) 55–60 лет |
| в) продвижения | 3) до 25 лет |
| г) сохранения | 4) 35–45 лет |
| д) завершения | 5) 25–35 лет |

18. Содержание предварительного этапа карьеры:

- а) получение общего образования
- б) получение образования
- в) профессиональный рост
- г) обучение молодежи
- д) повышение квалификации

19. Содержание этапа становления карьеры:

- а) закрепление достигнутых результатов
- б) обучение молодежи
- в) формирование квалификации, профессиональных навыков
- г) получение профессии
- д) повышение квалификации

20. Содержание этапа сохранения карьеры:

- а) творческое развитие профессиональных навыков
- б) формирование профессионализма
- в) обучение молодежи
- г) испытание на разных работах
- д) закрепление достигнутых результатов

21. Подъем на более высокую ступень должностной иерархии – это карьера:

- а) ступенчатая
- б) вертикальная
- в) центристремительная
- г) внутриорганизационная
- д) специализированная

22. Вид карьеры, предполагающий перемещение в другую функциональную область:

- а) ступенчатая
- б) горизонтальная

- в) межорганизационная
- г) внутриорганизационная
- д) скрытая

23. Вид карьеры, предполагающий прохождение всех этапов в рамках одного предприятия:

- а) ступенчатая
- б) горизонтальная
- в) межорганизационная
- г) внутриорганизационная
- д) центростремительная

24. Серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и работника:

- а) управление кадровым резервом
- б) служебно-профессиональное продвижение
- в) планирование карьеры
- г) подбор и расстановка кадров
- д) формирование квалификации, профессиональных навыков

25. Последовательность этапов продвижения линейных менеджеров:

- а) работа с молодыми специалистами
- б) работа с линейными руководителями низового звена управления
- в) работа со студентами старших курсов базовых вузов
- г) работа с линейными руководителями среднего звена управления
- д) работа с руководителями высшего звена управления

26. Группа руководителей и специалистов организации, готовящихся к продвижению на руководящие должности:

- а) линейные менеджеры
- б) функциональные менеджеры
- в) кадровый резерв
- г) руководящий персонал
- д) специалисты

27. Последовательность этапов работы с кадровым резервом:

- а) оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение
- б) разработка индивидуальных планов развития резервистов
- в) составление плана освобождения должностей
- г) оценка готовности кандидата к назначению на должность
- д) зачисление кандидата в резерв
- е) назначение на должность
- ж) реализация планов развития

Занятие 11. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Разбор производственных ситуаций
2. Ситуационные тесты
3. Контрольный тест к теме

Ситуация 1 «Оценка состояния планирования социального развития организации» [2]

Описание ситуации

В крупной организации снизился уровень социального обслуживания работников. В связи с этим руководством организации принято решение выявить причины сложившейся ситуации. В первую очередь решено подвергнуть анализу оценку состояния планирования социального развития коллектива.

Постановка задачи

Дайте оценку состояния планирования социального развития на примере организации, где вы работаете или проходили практику.

Методика оценки состояния планирования социального развития организации

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
1. Учитываются ли при разработке программы социального развития те аспекты, которые относятся к ее реализации, в частности необходимая реорганизация, изменения в структуре кадров, управлении, перестройке систем и методов организации труда	а) нет, не учитываются б) в известной мере учитываются в) да, проводится комплексный анализ указанных факторов	0 1 2
2. Взаимосвязаны ли между собой система стимулирования (например, служебный рост, повышение окладов, положения о премиях и т. п.) и социальная стратегия в программе	а) такой связи нет б) в известной мере существует, причем поощрительные системы одинаковы для подразделений в) системы стимулирования строятся дифференцированно	0 1 2
3. Делается ли в программе особый акцент на практические действия	а) нет, планы зачастую нереальны б) в некоторой степени в) да, планы четкие и реальные	0 1 2

4. Как оценили бы программу и определили ее целесообразность начальники отделов и служб, специалисты	а) большинство посчитало бы ее составление пустой тратой времени	0
	б) примерно половина назвала бы полезным делом	1
	в) программа признается ограниченной и целесообразной для всех и каждого	2
5. Участвуют ли начальники отделов и служб, специалисты в принятии решений по вопросам программы	а) редко	0
	б) обычно с их участием обсуждаются только отдельные вопросы	1
	в) всегда	2
6. Сколько времени обычно затрачивает на разработку программы начальник отдела, службы, специалист	а) меньше одной недели в год	0
	б) от 1 до 3 недель в год	1
	в) более 3 недель в год	2
7. Имеют ли руководители среднего звена возможность ознакомиться с предложениями по программе, прежде чем она будет принята	а) нет	0
	б) только тогда, когда касается их прямо	1
	в) да, это обязательно	2
8. Насколько часто руководители среднего звена делегируют планирование	а) обычно делегируют, сами планируют мало	0
	б) иногда, если подчиненные очень хорошо информированы	1
	в) не часто	2
9. Сопоставимы ли планируемые перспективы с планируемыми экономическими показателями	а) не учитываются другие показатели	0
	б) да, широко используются данные о хозяйственной деятельности	1
	в) основное внимание уделяется показателям хозяйственной деятельности	2
10. Существует ли система контроля осуществления программ социального развития	а) никакой системы нет	0
	б) учитываются и контролируются только показатели капиталовложений и численность персонала	1
	в) да, в том числе и контроль изменения отношения к труду	2
11. Как часто при планировании социального развития привлекаются эксперты со стороны	а) редко	0
	б) от случая к случаю	1
	в) внешние консультанты и специалисты приглашаются часто	2
12. Какую помощь оказывает высшее руководство при составлении программы	а) не оказывает	0
	б) оказывает кое-какую поддержку	1
	в) для подготовки и обучения персонала методам планирования создается группа специалистов	2

13. Как часто критически рассматриваются стратегические предложения	а) редко, обычно принимаются без дискуссий б) иногда предложения отвергаются в) часто предложения требуют пересмотра	0 1 2
14. Как стратегические предложения рассматриваются в коллективе	а) не рассматриваются б) рассматриваются только вопросы капитального строительства в) большинство аспектов рассматриваются той или иной группой коллектива	0 1 2
15. Сколько времени отводится для работы над проектом внешним консультантам	а) мало или вообще не отводится б) немного времени в) много времени	0 1 2
16. На основе какого анализа формируется программа социального развития коллектива	а) выводы обычно делаются по субъективным соображениям б) применяются отдельные общие методы, формулировки, но количественные методы используются редко в) используются методы экономического анализа, экономико-математические модели	0 1 2
17. Насколько гибки методы анализа стратегии	а) используются стандартные методики б) методики несколько различаются в соответствии со спецификой предмета в) постоянно совершенствуются	0 1 2
18. Как при формировании плана учитываются риск и неопределенность	а) используется один вариант развития б) используется несколько вариантов в) риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	0 1 2
19. Как при планировании учитывается развитие других предприятий	а) мало или вообще не учитывается б) учитывается в некоторой степени в) делается попытка количественно оценить развитие других предприятий в отрасли, регионе	0 1 2
20. По чьей инициативе (указанию) разрабатывается программа социального развития коллектива	а) по указанию центрального или регионального органа (министерства, ведомства) б) инициатива извне в) решение принято самостоятельно	0 1 2

Оценка состояния планирования социального развития организации

Выберите из предложенных в таблице ответов по каждому вопросу только один. Сложите баллы по ответам на каждый вопрос. При сумме баллов от 0 до 9 процесс планирования оценивается неудовлетворительно,

от 10 до 16 – удовлетворительно, от 17 до 25 – хорошо, от 26 до 33 – очень хорошо, а от 34 до 40 – отлично.

Ситуация 2 «Повышение активности подчиненных» [2]

Описание ситуации

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Постановка задачи

1. Какие действия менеджера по повышению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

Ситуация 3 «Компенсация за достигнутые результаты» [27]

Описание ситуации

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компью-

терной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10 % от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 % премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Постановка задачи

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Ситуация 4 «Создание новой системы компенсации» [27]

Описание ситуации

Устраиваясь на работу в АО «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы компенсации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели Ольга установила следующее:

– из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;

– число «отработанных» в течение месяца часов было постоянным – 41; сверхурочные не выплачивались;

– почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5 – 1,7 раза больше, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди монтажников составляла 30 % в год, среди механиков – 2 %;

– почасовая ставка водителя составляла 1,2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200 %

от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей составляла 50 % в год;

– административный персонал «Инжсервиса» получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 3 % в год;

– в течение полугода «Инжсервис» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Постановка задачи

1. Какие выводы можно сделать из собранной Ольгой информации?
2. Что бы вы порекомендовали Ольге в качестве первого шага создания новой системы компенсации?
3. Какая система наиболее подходит «Инжсервису»?
4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Ситуация 5 «Стимулирование льготным режимом работы» [19]

Описание ситуации

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работниками в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой – с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Постановка задачи

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы контроль количества и результатов труда сотрудников?

Ситуация 6 «Нормы поведения и их влияние на успешность деятельности бизнесмена или фирмы» [19]

Описание ситуации

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика – это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 году российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть – необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие

цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами. Имеются примеры разработки кодексов поведения сотрудников внутри фирм. Из опубликованных материалов наиболее известным является Кодекс Российской товарно-сырьевой биржи «Моральные требования, предъявляемые к брокерам РТСБ». Эти требования обязательны для всех служащих биржи и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

В литературе приводятся заповеди делового человека, при разработке которых был использован этот Кодекс. Необходимо отметить, что следуя этим заповедям, деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области бизнеса, подумай, согласуется ли все это с понятиями правды и справедливости?

Итак, остановимся на интерпретации заповедей делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

Заповедь первая. УВАЖАЙ ВЛАСТЬ, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Это значит – уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Заповедь вторая. БУДЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫМ, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант.

Заповедь третья. БУДЬ ВЕРЕН СВОЕМУ СЛОВУ. НЕ РАЗДЕЛЯЙ СЛОВО И ДЕЛО. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и, тем более, груба.

Заповедь четвертая. УДЕЛЯЙ ВРЕМЯ ОТДЫХУ И РАЗМЫШЛЕНИЯМ О СВОЕЙ ЖИЗНИ, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Заповедь пятая. ОКАЗЫВАЙ УВАЖЕНИЕ СТАРШИМ, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

Заповедь шестая. УВАЖАЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ЖИЗНЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА.

Заповедь седьмая. БУДЬ ПОСТОЯНЕН В СЕКСУАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЯХ И В БРАКЕ, ибо семья является фундаментом любого

общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья – это залог процветания бизнесмена и его компании.

Заповедь восьмая. ПРАВИЛЬНО РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СРЕДСТВА, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

- оптимальное использование средств и ресурсов;
- мудрое руководство людьми.

Заповедь девятая. БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Заповедь десятая. УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Постановка задачи

1. Что из приведенных принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

4. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г., и заповеди настоящего времени.

5. Объясните причины появления новых заповедей.

6. Раскройте сущность рассматриваемых норм поведения, их влияние на успешность деятельности бизнесмена или фирмы.

7. Проанализируйте предложенные принципы и заповеди и определите:
– какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей будущей фирме?

– что вы могли бы добавить?

– в какой мере вы выполняете в своей работе и жизни рассмотренные этические нормы?

Ситуация 7 «Совершенствование работы с клиентами» [19]

Описание ситуации

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором предлагалось обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?

2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?

3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?

4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?

5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?

6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей изменения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?

7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперемных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Насколько эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Постановка задачи

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему), и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?

2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

Ситуация 8 «От чего зависит успех работы начальника отдела кадров?» [3]

Описание ситуации

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в

центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз больше, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около часа с генеральным директором СП, объяснившим, чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация – выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделию спустя Людмила подала заявление об уходе.

Постановка задачи

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

Ситуация 9 «Конфликт с непосредственным руководителем» [19]

Описание ситуации

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя – модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;
- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете сойтись;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной си-

туации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Постановка задачи

1. Если непосредственный руководитель, по вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации вы бы испробовали?

3. Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Ситуация 10 «Управление конфликтами» [19]

Описание ситуации

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

– дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;

– сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;

– во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный и настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

– скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;

– оказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;

– безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;

– недооценивать профессионализм своих коллег.

Постановка задачи

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Ситуация 11 «Соперники»[30]

Описание ситуации

Татьяне Новиковой недавно исполнилось тридцать два года. Она занимала должность руководителя отдела по работе с крупными клиентами в известном маркетинговом агентстве «Новый свет». Большую часть своего времени Татьяна посвящала работе: с каждым годом в агентство обращалось все больше клиентов, и проекты становились все более увлекательными. Никому и в голову не могло прийти, что вскоре Татьяна сообщит всем об уходе в декретный отпуск.

Директор агентства Павел Скворцов до последнего отказывался верить своим глазам. А когда Татьяна прямым текстом сообщила ему об ожидании первенца, заявил: «у нас вообще-то готовится открытие филиала. Пока не запустим открытие, ни о каком декрете и речи быть не может!».

Тем не менее, в запланированный декрет Татьяна все-таки ушла. А на ее место взяли другого сотрудника (к сотрудницам Скворцов стал относиться с осторожностью) – Алексея Рябинина. Алексей не был в компании новичком, так как уже три года занимал позицию штатного менеджера в отделе Новиковой. Теперь же, благодаря обстоятельствам личной жизни бывшей начальницы, заметно подрос в должности. И руководство в Рябинине не ошиблось. Энергичный, инициативный он прекрасно ладил и с коллективом, и с заказчиками. А самым привлекательным в Алексее было его умение закрывать проекты даже немного раньше намеченного срока.

Однако Татьяна, как заядлый трудоголик, в отпуске по уходу за ребенком задерживаться не стала. Передав малыша на попечение бабушек, через четыре месяца после рождения ребенка вновь появилась в офисе.

Скворцов вызвал к себе в кабинет менеджера по персоналу:

– Ирина, – обратился к «кадровику» директор, – Новикова вернулась из декретного отпуска. Но дело в том, что Рябинин словно создан для должности, которую он занимал во время отсутствия Татьяны! И как мы сейчас должны поступить?

– Поступить мы обязаны в соответствии с Трудовым кодексом. А именно, восстановить Новикову на той же должности, обеспечив ей не меньший, чем прежде, уровень заработной платы, и полагающийся соцпакет, – получил Скворцов невозмутимый ответ.

– Но всего за полгода Рябинин показал такие результаты, какие во время работы Новиковой нам и не снились! И как я раньше не догадался,

что на топ-позиции нужно привлекать только мужчин! Директор нервно закурил, прикидывая, как можно сохранить любимчика на прежней должности.

– А помните, Павел Сергеевич, как Вы еще буквально в прошлом году восхищались Татьяной? Забыли, что Новикова в компании уже больше восьми лет, и начинала она, когда «Новый свет» был неизвестным никому агентством? Сложных вопросов Новиковой приходилось решать больше, чем Рябинину, который практически пришел на все готовенькое! – не удержалась Ирина.

Я предлагаю поступить так. Для Рябинина мы откроем новую штатную должность, которая будет дублировать должность Новиковой. Так мы узнаем, кого из двух руководителей предпочитает коллектив и кто для агентства более эффективный сотрудник – Новикова или Рябинин.

– По рукам! – обрадовался директор. Ведь на самом деле ему не хотелось терять не только Рябинина, но и Новикову.

И в команде маркетингового агентства «Новый свет» появился руководитель направления по ведению крупных проектов Алексей Рябинин. Правда, менеджеры отдела по работе с крупными клиентами никак не могли разобраться – кому же из руководителей они должны подчиняться напрямую?

Итогом этой запутанной схемы стал полный хаос в отделе. Давно работающие сотрудники предпочитали согласовывать свои решения с Татьяной. Те, кто пришел недавно – с Алексеем. Когда Татьяна видела документы, подписанные рукой ее оппонента, едва сдерживалась, чтобы не высказать Рябинину все, что она о нем думает. Алексей же медленно, но верно пытался захватить бразды правления полностью в свои руки. Его козырем была оперативность – он умел быстро «состряпать» концепцию проекта и столь же стремительно приступить к процессу его согласования. Правда, иногда заказчикам идеи Рябинина казались несколько поверхностными, и тогда приходилось возвращать бумаги на доработку. Татьяна, напротив, считала, что работу необходимо выполнять максимально тщательно. В итоге в сроки она не всегда укладывалась, много времени занимала обстоятельная подготовка.

Так, отдел начал жить двойной жизнью. Рябинин и Новикова приезжали в офис, как на поле военных действий. Постепенно на два лагеря начал делиться и коллектив отдела. Зная об этом, директор лишь пожимал плечами, говоря, что конкуренция еще никому не помешала и является прекрасным инструментом немонетарной мотивации.

Но противостояние Рябинина и Новиковой постепенно превращалось в полноценный конфликт. У каждого из руководителей появились «свои» клиенты, и все чаще дискуссии разгорались из-за «принадлежности» того или иного клиента Татьяне или Алексею. Кроме того, каждый воспринимал идеи и решения оппонента в штыки, поэтому при реализации проектов то и дело обнаруживались противоречия и недочеты. До поры до времени отделу как-

то удавалось не афишировать внутренние споры, но, как известно, все тайное становится явным.

Однажды Скворцов собрал сотрудников в переговорной комнате и объявил о начале сотрудничества с крупнейшей в регионе сетью супермаркетов «Караван».

«Караван» на рынке уже больше пятнадцати лет. В последние годы в Екатеринбург пришло несколько крупных конкурентов этой сети – один «Ашан» чего стоит! «Караван» по-прежнему популярен у горожан и не жалуется на низкую прибыль, но этот бренд явно нужно освежить.

Татьяну давно привлекала сеть «Каравана», но она отлично знала, что этот лакомый кусочек еще на заре перестройки «отхватили» конкуренты, а именно агентство «Марк». Но директор заявил, что «Марк» сдает на глазах. Менеджеры этого агентства стали разбегаться еще в прошлом году из-за конфликта с директором, а те сотрудники, которые пришли недавно, привычного уровня качества заказчикам обеспечить не в состоянии. Так что теперь они будут обслуживаться у нас и это сотрудничество будет долгосрочное.

– То есть это еще не точно? – попытался прояснить ситуацию Рябинин.

– Если мы покажем «Каравану» все, на что мы способны, то они станут нашими постоянными заказчиками. Но объем первоначальной работы приличный: необходимо разработать обновленную концепцию позиционирования бренда «Караван». Так что этим проектом будут заниматься оба руководителя нашего отдела. Один человек такой проект вести не смог бы!

Татьяна и Алексей обменялись «милыми» улыбочками. Каждый из них понял: наступило то время, когда каждый из них сможет доказать свое лидерство.

Через неделю Рябинин, Новикова и Скворцов обсуждали план работы над проектом «Караван». Подчиненные положили перед директором два комплекта документов.

– У меня уже есть пара гипотез. Думаю, заказчикам понравится, – небрежно произнес Рябинин.

– Но Алексей использовал данные исследования рынка годичной давности, перебила его Татьяна.

Скворцов вопросительно посмотрел на Рябинина.

– Изучение рынка – это трудоемкий и длительный этап, и если есть уже готовое исследование, почему мы не можем им воспользоваться? – раздраженно ответил Алексей. – Мы не раз это обсуждали!

– За год поменялось многое! В город пришло несколько продовольственных сетей. Открылось пять крупных торговых центров! Необходимо собрать свежие данные, и только затем приступать к разработке гипотез! – поверхностный подход Рябинина к проекту казался Татьяне возмутительным.

– Я подготовил анкету для фокус-группы, этот метод позволит компенсировать недостаточную информацию, – не сдавался Алексей.

– Для такого крупного проекта необходимо провести не менее пяти фокус-групп, – вновь поправила Алексея Татьяна.

Директор молча наблюдал за развернувшейся дискуссией.

– Так мы далеко не уедем. Я, конечно, предполагал, что вы конкурируете, считая, что ситуация со временем наладится, но, похоже, между вами кошка пробежала! Неужели вы не можете прийти к компромиссу?

– Это исключено! Алексей крайне некомпетентен. Он «выезжает» только за счет своего умения налаживать и поддерживать контакты.

– Татьяна слишком долго думает. Боюсь, благодаря ей мы можем пролететь со сроками. Но если вам импонирует Новикова, дело ваше. В этом случае я просто уйду к конкурентам. Думаю, что часть клиентов «Нового света» уйдет со мной, всем станет ясно, кто есть кто!

Рябинин явно шантажировал шефа, но Скворцов понимал, что в словах Рябинина есть значительная доля истины и увольнять его попросту опасно, так как он был хорошо осведомлен о состоянии дел агентства, его перспективах и вообще владел значительной информацией. Но, с другой стороны, Татьяна была более профессиональным сотрудником и заказчики от результатов ее работы были в восторге, несмотря на задержку в сроках.

Лучшим вариантом до этого разговора Павел Скворцов считал присутствие в агентстве и Новиковой, и Рябинина, но теперь директору стало ясно: необходимо сделать выбор в пользу одного из соперников, иначе ситуация может выйти из-под контроля.

Постановка задачи

1. Как вы оцениваете совет менеджера по персоналу об открытии новой штатной должности, которая будет дублировать должность Новиковой?
2. Что явилось основой возникшего в агентстве конфликта и почему?
3. Может ли конкуренция сотрудников быть конструктивной?
4. Какие последствия могут быть для агентства при увольнении Рябинина?
5. Какое решение должен, по вашему мнению, принять директор и почему?
6. Что делать Татьяне в сложившейся ситуации?

Ситуация 12

Перед Вами восемь ситуаций, взятых из реальной жизни. Прочтите каждую ситуацию и решите, какой вариант из колонки справа лучше всего раскрывает смысл высказываний. Правильно выбранный вариант даст возможность продолжить искренний разговор с собеседником [3].

Ситуация (высказывание)	Фразы для поддержания разговора
1. Молодой рабочий уже месяц работает в бригаде. В беседе с начальником цеха сказал: «Я не могу сказать почему, но я не чувствую себя полноправным членом бри-	а) Почему бы Вам не сделать ребятам что-нибудь приятное? б) Вам кажется, что группа Вас не принимает?

<p>гады. Все там приятные люди, однако, они как-то замкнулись в тесный кружок, я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано? Не знаю»</p>	<p>в) Кажется, что Вы чем-то не нравитесь членам бригады? г) Вы думаете, что они должны считать Вас своим?</p>
<p>2. Молодой рабочий сказал: «Мне неудобно говорить, но мне не нравится, что моя мать решает за меня буквально все. Она совсем не дает мне проявить самостоятельность. Да и к отцу она относится так же»</p>	<p>а) Вы думаете, что отец должен быть подтверже? б) Вам не нравится, что Ваша мать слишком строга, а отец мягок? в) Вы переживаете, что не восхищаетесь своими родителями? г) Когда Вы вне дома, то чувствуете облегчение?</p>
<p>3. Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!»</p>	<p>а) Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять Ваши же ошибки? б) Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне? в) Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности? г) Вы считаете, что я слишком придираюсь?</p>
<p>4. Передовой рабочий, которого мастер посылает в поликлинику, говорит: «Да у меня ничего не болит, но если Вы так хотите, я, конечно, схожу»</p>	<p>а) Может Вы и правы, но посмотрим, что скажут доктора? б) Вы недовольны мной? в) Вы не хотите идти к врачу? г) Вы согласны идти к врачу, раз я советую?</p>
<p>5. Рабочий говорит бригадиру: «Я не хочу работать вместе с Петуховым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу»</p>	<p>а) Вы считаете, что Петухова надо подтянуть? б) Петухов не хочет работать с нами, не так ли? в) Вы считаете, что Петухов вносит разлад? г) Вы думаете, что Петухову лучше уйти?</p>
<p>6. Молодого рабочего, допустившего брак, вызвали для объяснения. Войдя к руководству, он сказал: «Не пойму, зачем Вы вызвали меня. Я ни на что не жалуясь, кроме того, меня оторвали от работы. Прошу Вас, не задерживайте меня, работа стоит».</p>	<p>а) Вы считаете, что помощи Вам не нужно? б) Вы не верите, что Вам могут помочь? в) Вы думаете, что Вам будут читать нотации? г) Не делайте поспешных выводов.</p>
<p>7. Опытный работник, который уходит на пенсию, зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул... может быть мой опыт еще пригодится».</p>	<p>а) Вы считаете, что новое оборудование пока у нас преждевременно? б) Вы хотите сказать, что техника не заменит человека? в) Вас волнует заработок? г) Итак, Вы не спешите уходить от нас.</p>

<p>8. Когда начальник делал замечание своему секретарю, уже немолодой женщине, та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое. Я старею, и мне надо уступить дорогу»</p>	<p>а) Напрасно так считаете. б) Вы думаете, что я хочу, чтобы Вы ушли? в) Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек? г) Вы думаете, что к Вам придираются?</p>
--	---

Ситуационные тесты

«Трудолюбие» [4]

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

1 Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

2. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

3. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

4. Подробно, в деталях, сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

5. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

6 Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Комментарий. Знания о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим, весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

«Удовлетворенность работой» [4]

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

1. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

2. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

3. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Комментарий. Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность и, что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

ТЕСТЫ:

«Мотивация деятельности»

«Мотивация к успеху»

«Насколько этично ваше поведение на работе»

«Этика бизнеса»

«Умеете ли вы выслушивать правду»

«Умеете ли вы контролировать себя»

«Как вы действуете в условиях конфликта»

«Конфликтная личность» и др.

Тест к теме Социально-психологические аспекты управления персоналом

1. Предметом коллективных социально-трудовых отношений является
 - а) кадровая политика организации
 - б) структура персонала
 - в) организационная структура
 - г) социальная структура
 - д) работа кадровой службы

2. Социально-трудовые отношения сводятся к отношениям субъектов по поводу:
 - а) занятости
 - б) организации и эффективности труда
 - в) вознаграждения за труд
 - г) взаимоотношений в коллективе
 - д) корпоративных мероприятий

3. Социальное партнерство – это:
 - а) способ обеспечения оптимального баланса интересов различных социальных групп, и в первую очередь с наемных работников и работодателей
 - б) способ обеспечения оптимального баланса интересов наемных работников и работодателей
 - в) система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений

4. Установите соответствие между видом и предметом соглашения

Вид соглашения	Предмет соглашения
1. Генеральное (федеральный уровень)	а) условия труда, нормы оплаты, социальные гарантии и льготы
2. Региональное	б) регулирует трудовые отношения между работниками и работодателем
3. Территориальное	в) общие принципы регулирования социально-трудовых отношений
4. Отраслевое	г) учитывает социально-экономические условия и конкретные проблемы субъекта РФ
5. Профессиональное тарифное	д) условия труда и социальные гарантии для работников определенной профессии
6. Коллективный договор	е) учитывает особые природно-климатические условия

5. Коллективный договор:

- а) призван защищать интересы работников и работодателя
- б) призван защищать интересы работников
- в) организует трудовые отношения и обеспечивает их связь с результатами экономической деятельности
- г) обеспечивает выполнение основных показателей трудовой деятельности
- д) призван защищать интересы работодателя

6. Социальное партнерство – это:

- а) система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений
- б) система взаимоотношений между наемными работниками и работодателями
- в) способ согласования противоположных интересов
- г) система отношений между работниками и государством
- д) социальное партнерство как способ регулирования социально-трудовых отношений не существует

7. Управление социальным развитием – это:

- а) способы решения социально-трудовых отношений в организации
- б) внедрение в практику деятельности организации социальных нормативов, утвержденных на государственном уровне
- в) совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы персонала на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов
- г) разработка и внедрение в организации своих социальных норм и нормативов
- д) развитие организационной культуры на предприятии

8. Стратегическое социальное планирование включает:

- а) разработку миссии организации
- б) представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач
- в) разработку стратегии достижения поставленных целей
- г) все перечисленное выше

9. Программа социального развития трудовых коллективов включает:

- а) миссию организации
- б) перспективы развития персонала
- в) оздоровление условий труда

- г) развитие технической базы производства
- д) развитие инфраструктуры
- е) совершенствование структуры управления
- ж) оценку результатов деятельности работников

10. Социальный паспорт – это:

- а) документ, характеризующий персонал организации по различным признакам
- б) журнал учета объектов социальной инфраструктуры, состоящей на балансе организации
- в) документ, содержащий совокупность достигнутых показателей социального развития организации и работников в динамике
- г) документ, содержащий все мероприятия социального характера, проводимые ежегодно на предприятии
- д) приложение к коллективному договору, не имеющее самостоятельного статуса

11. Мотивация трудовой деятельности – это:

- а) побуждение себя и/или других к деятельности для достижения личных целей и целей организации
- б) процесс воздействия администрации на работника с целью повышения эффективности его труда
- в) состояние работника, выражающееся в активности, устремленности, тщательности исполнения

12. Типы мотивации труда:

- а) экономическая
- б) профессиональная
- в) патриотическая
- г) положительная
- д) социально-психологическая
- е) хозяйская

13. Факторы, обуславливающие мотивацию труда:

- а) содержание труда
- б) хорошие отношения с руководством
- в) образовательный и культурный уровень работника
- г) условия и образ жизни работников
- д) нормальный психологический климат
- е) стремление добиться успеха

14. Основным источником доходов населения в России является:

- а) труд
- б) трудовая деятельность
- в) участие в прибылях организации
- г) подсобное хозяйство
- д) все ответы верны

15. Установите последовательность терминов, характеризующих понятие внутренней мотивации человека:

- а) действия
- б) мотивы
- в) потребности
- г) стимулы

16. Дополните: формы внешней мотивации: административная и:

- а) социальная
- б) экономическая
- в) правовая

17. Установите соответствие:

Мотивы трудовой деятельности	Стимулы
1. Материальные денежные	а) заработная плата, премии
2. Материальные неденежные	б) возможность профессионального роста
3. Нематериальные	в) проездные на транспорт
	г) награждения
	д) надбавки, доплаты
	е) путевки на лечение и отдых

18. Дисциплина труда и трудовая дисциплина

- а) идентичные понятия
- б) дисциплина труда – составная часть трудовой дисциплины
- в) трудовая дисциплина – составная часть дисциплины труда
- г) ни одно из утверждений не верно

19. Термин «дисциплина» – это:

- а) обязательное для всех членов трудового коллектива подчинение установленному порядку, правилам
- б) следование нормам и правилам, установленным в Трудовом кодексе РФ
- в) обязательное ежедневное посещение рабочего места сотрудником организации
- г) обязательное регулярное исполнение заданий руководителя подразделения
- д) обязательное содержание рабочего места в порядке

20. Трудовую дисциплину характеризуют:
- а) выполнение распоряжений вышестоящих руководителей
 - б) обязательное соблюдение всех технологических операций
 - в) соблюдение установленного распорядка работы
 - г) выполнение закрепленных за работником работ
 - д) соблюдение норм расхода сырья
 - е) рациональное использование производственных мощностей
21. Технологическую дисциплину характеризуют:
- а) обязательное соблюдение всех технологических операций
 - б) соблюдение норм расхода сырья
 - в) соблюдение правил охраны труда и техники безопасности
 - г) соблюдение установленного распорядка работы
 - д) своевременное выполнение производственных заданий
22. Производственная дисциплина предполагает:
- а) бережное отношение работников к материальным ценностям
 - б) обязательное соблюдение всех технологических операций
 - в) соблюдение установленного распорядка работы
 - г) соблюдение требований охраны труда и техники безопасности
 - д) соблюдение установленного распорядка работы
23. Конфликт – это:
- а) отклонение от нормального поведения людей в коллективе
 - б) столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения
 - в) отсутствие согласия, обусловленное наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения
 - г) отклонение от нормального поведения работников по отношению к руководителю
24. Элементы конфликта:
- а) субъекты конфликта
 - б) внутренняя среда организации
 - в) совокупность действий оппонентов
 - г) объект конфликта
 - д) внешняя по отношению к организации среда
 - е) стиль управления

25. Установите соответствие между видами конфликтов и их классификационными признаками

Признак классификации	Виды конфликтов
1. Природа возникновения	а) антагонистические, компромиссные
2. Состав участников	б) деловые, социальные, личностные
3. Количество участников	в) открытые, скрытые, потенциальные
4. Способ выраженности конфликта	г) внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между личностью и группой
5. Способ разрешения	д) вертикальные, горизонтальные

26. Признание вины одним из участников конфликта по способу разрешения конфликта – это:

- а) взаимное примирение конфликтующих сторон
- б) компромисс
- в) уклонение от конфликта
- г) решение проблемы по существу конфликта
- д) уничтожение конфликта

Занятие 12. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

- 1. Разбор производственных ситуаций
- 2. Решение задач
- 3. Контрольный тест к теме

Ситуация «Аттестация молодого специалиста» [4]

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

Вам будет предложено 33 вопроса, объединенных в 5 групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20, итого 100. Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных группах качеств молодого специалиста (или студента).

Коммуникационные навыки (20)

- Пишет так, что каждый может его понять – 3,9
- Написанные им работы редко требуют переделки – 3,6
- Его выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8
- Рабочие записи всегда правильны и точны – 2,7

Умеет всегда подчеркивать основное; не утопает в подробностях – 2,5
Умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3
Умеет давать объяснения – 2,2

Взаимоотношения (20)

Терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5
Хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4
Уважает суждения и способности других людей – 3,9
Готов принять совет – 3,6
Прислушивается к чужой точке зрения – 3,6

Мотивация (20)

Готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6
Отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7
Если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1
Часто выполняет работу «сверх нормы» – 3,1
Не бросает работу, пока она не сделана – 2,8
Стремится выполнить задание полностью, без недоделок – 2,7

Специальные навыки (20)

Предпочитает вести подопечных, а не понукать их – 3,6
Умеет организовывать работу других – 3,6
Тратит время на чтение специальной литературы – 3,1
Требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9
Умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4
Умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – 2,4
Умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – 2,0

Самостоятельность (20)

Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8
Не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. – 3,8
Не избегает решений и не колеблется при их принятии – 2,5
Решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2
Замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2
Не боится задавать вопросы – 2,1
Опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9
Готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее – 1,5

Ситуация «Эффективность аттестации персонала» [19]

Служба управления персоналом крупной организации провела анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой по принятой в организации схеме – через каждые два года заседание аттестационной комиссии с рассмотрением специальных форм оценки результатов деятельности и планов на будущее, ответов на ряд профессиональных вопросов; в итоге изменение или сохранение квалификационного разряда по оплате труда в соответствии с аттестационной оценкой.

Результаты опроса показали, что:

- 78 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 35 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценивать их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают процедуру аттестации формальным оглашением заранее принятого решения;
- 20 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят аттестации, а просят подписать заполненный заранее бланк;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо создания стрессовой ситуации;
- 74 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 15 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки;
- 11 % руководителей постоянно занижают аттестационные оценки, чтобы побудить подчиненных лучше работать.

Ваша задача сделать вывод по результатам социологического обследования сотрудников организации, ответив при этом на следующие вопросы:

- О чем свидетельствуют результаты опроса?
- В чем причины сложившейся ситуации?

Какие меры по совершенствованию системы аттестации Вы бы предложили службе управления персоналом организации?

Задача 1 «Диагностика состояния работы с персоналом» [2]

Исходные данные: Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работников в организации, в том числе:
 - общая численность рабочих;

- численность рабочих по каждому тарифному разряду;
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
 - общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, из них – число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
 3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
 4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
 5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
 6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
 7. Число работников, уволенных по собственному желанию.
 8. Число работников, уволенных по инициативе администрации.
 9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
 10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
 11. Число резервируемых должностей.
 12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
 13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
 14. Нормативные значения показателей.

Постановка задачи

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

Методические указания

Задание выполняется в три этапа: *первый этап* – расчет показателей уровня работы с персоналом; *второй этап* – анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; *третий этап* – формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Исходные данные для выполнения задания можно подобрать на предприятии, где вы работаете или проходили практику. В отдельных случаях исходные данные выдаются преподавателем.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются группы показателей, отражающие:

1. Структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику. Показателями первой группы являются:

1.1. квалификационный уровень рабочих кадров в целом ($Y_{\text{кв.раб}}$)

$$Y_{\text{кв.раб}} = \frac{D_{\text{р.ф.}}}{D_{\text{р.общ.}}}, \quad (12.1)$$

где $D_{\text{р.ф}}$ – фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{\text{р.общ}}$ – общее число рабочих.

1.2. квалификационный уровень рабочих высших разрядов ($Y_{\text{кв. вр.}}$) на должностях, требующих среднего специального образования

$$Y_{\text{кв. вр.}} = \frac{Ч_{\text{раб.ссо.}}}{D_{\text{р.ссо.}}}, \quad (12.2)$$

где $Ч_{\text{раб.ссо.}}$ – фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$D_{\text{р.ссо.}}$ – число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. образовательный уровень рабочих кадров ($Y_{\text{обр.раб.}}$) определяется как среднеарифметическая величина от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим

$$Y_{\text{обр.раб.}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}, \quad (12.3)$$

где n – количество рабочих;

T_i – количество лет, потраченное на обучение i -м рабочим.

1.4. квалификационный уровень специалистов ($Y_{\text{кв. спец}}$)

$$Y_{\text{кв. спец.}} = \frac{D_{\text{сп.ф.}}}{D_{\text{сп.общ.}}}, \quad (12.4)$$

где $D_{\text{сп.ф.}}$ – число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля;

$D_{\text{сп.общ.}}$ – общее число должностей, требующих замещения специалистами.

1.5. квалификационный уровень руководителей ($Y_{\text{кв.рук}}$)

$$Y_{\text{кв.рук.}} = \frac{D_{\text{рук.з}}}{D_{\text{рук}}}, \quad (12.5)$$

где $D_{\text{рук.з}}$ – число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;

$D_{\text{рук}}$ – общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

2. Стабильность трудового коллектива, который характеризуют показатели:

2.1. состояние трудовой дисциплины ($Y_{\text{тр.дисц}}$)

$$Y_{\text{тр.дисц.}} = \frac{P_{\text{вр.т.д}}}{\Phi_{\text{вр}}}, \quad (12.6)$$

где $P_{\text{вр.т.д}}$ – потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;

$\Phi_{\text{вр}}$ – общий фонд рабочего времени.

2.2. текучесть кадров ($K_{\text{тек}}$)

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Y_{\text{с.ж}} + Y_{\text{иа}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}}, \quad (12.7)$$

где $Y_{\text{с.ж}}$ – число уволенных по собственному желанию;

$Y_{\text{иа}}$ – число уволенных по инициативе администрации;

$\text{Ч}_{\text{общ}}$ – общая численность работающих.

2.3. удовлетворенность работой ($Y_{\text{р}}$)

$$Y_{\text{р}} = \frac{P_{\text{ж}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}}, \quad (12.8)$$

где $P_{\text{ж}}$ – число работников, обратившихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.;

$\text{Ч}_{\text{общ.}}$ – общее число работников.

3. Работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) работников. Показателями этой группы являются:

3.1. изменение качественного состава руководящего персонала ($I_{к.сп}$) за отчетный период

$$I_{к.сп} = \frac{K_{сп.кон}}{K_{сп.нач}}, \quad (12.9)$$

где $K_{сп.кон}$ – квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода;

$K_{сп.нач}$ – квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

3.2. изменение качественного состава персонала специалистов ($I_{к.рук.}$) за отчетный период

$$I_{к.рук.} = \frac{K_{рук.кон}}{K_{рук.нач}}, \quad (12.10)$$

где $K_{рук.кон}$ – квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода;

$K_{рук.нач}$ – квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

3.3. укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ($Y_{кр.}$)

$$Y_{кр.} = \frac{P}{P_d}, \quad (12.11)$$

где P – фактическое число работников, состоящих в резерве;

P_d – число резервируемых должностей.

3.4. действенность резерва персонала (D_p) для замещения вышестоящих должностей

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}, \quad (12.12)$$

где P_p – численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

P_n – общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

Второй этап

На этом этапе составляется таблица 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения сделать вывод о направлениях изменений.

Таблица 1

№ показателя	Показатели первой группы			№ показателя	Показатели второй группы			№ показателя	Показатели третьей группы		
	Норма	Факт			Норма	Факт			Норма	Факт	
		Базовый год	Отчетный год			Базовый год	Отчетный год			Базовый год	Отчетный год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	1			2.1	0,01			3.1	1,1		
1.2	1			2.2	0,05			3.2	1,15		
1.3	10,5			2.3	0,03			3.3	1,25		
1.4	1							3.4	1		
1.5	1										

Примечание. Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют условный характер. Следует принять те нормативные значения, которые имеются в организации.

Третий этап

На этом этапе проводится анализ конкретных данных таблицы 12.1 и динамики показателей. По результатам анализа необходимо сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.

Задача 2 «Потенциал службы персонала» [4]

Потенциал службы персонала – показатель соответствия работы с персоналом в конкретной организации современным требованиям. С помощью данного теста может оцениваться любая организация. Экспертом или непосредственным организатором тестирования может служить любой профессионально компетентный сотрудник, проработавший в организации не менее года и хорошо знающий реальное положение дел, кроме руководителей и работников службы персонала.

Инструкция

Тест содержит 10 позиций, в каждой из которых содержится 10 суждений. Выберите вариант суждения, наиболее соответствующий положе-

нию дел в оцениваемой организации. Каждый ответ располагается в диапазоне от 0 до 10 баллов. Определение балла производится по значениям, указанным рядом с каждым из 10 суждений. Сумма баллов по всем 10 позициям покажет величину определяемого потенциала. Полученные результаты полезно сравнить с результатами оценки других организаций. Это позволит выявить слабые и сильные стороны в деятельности службы персонала.

Оценка потенциала службы персонала

Оцениваемая позиция	Характеристика работы	Количество баллов
1. Служба персонала	– занимается только оформлением приема, перемещения, увольнения и т.п.	1
	– плюс – личным учетом и обучением	2
	– плюс – аттестацией	3
	– плюс – 1-2 другие функции	5
	– выполняет восемь стандартных функций (названных в п.п.2-9 опросника)	8
	– выполняет более восьми функций	10
2. Прием на работу	– осуществляется сам собой, по обстоятельствам, без участия службы персонала	0
	– по объявлению	1
	– по договорам с другими организациями, ведомствами, учебными заведениями	2
	– через краткие публикуемые объявления	3
	– благодаря подробным публикациям с перечнем требований к работникам	5
	– существует специальный работник службы персонала, который подбирает небольшую часть работников	7
– специальный сотрудник подбирает большую часть работников	10	
3. Комплектование подразделений	– производится чисто случайно и только по профессиональному принципу	1
	– руководитель на глаз старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать	3
	– существуют методы, обеспечивающие психологическую совместимость и нормальный психологический климат, но их по-настоящему еще не применяли	5
	– такие методы применяют, но только в отдельных подразделениях	8
	– эти методы используются в обязательном порядке	10
4. Контрактная система	– отсутствует	0
	– используется для отдельных работников в самом общем виде	2
	– для многих работников в общем виде	4
	– для немногих работников, но четко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон	7
	– практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме	10

5. Должностные инструкции	– практически отсутствуют	0
	– существуют для отдельных работников в самом общем виде	2
	– для многих работников в таком же общем виде	4
	– для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций	5
	– для немногих, но с очень подробным перечнем, обязанностей и функций, дополнительно – регламентом, контрактами и режимом работы	7
	– практически такие инструкции введены для всех работников	10
6. Текущее обучение	– практически отсутствует	0
	– касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям	3
	– эпизодически устраиваются лекции и/или отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации	4
	– лекционные курсы устраиваются регулярно и/или на курсы посылаются многие	6
	– существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу	8
	– такая система охватывает весь без исключения персонал	10
7. Должностное продвижение	– дело случайное, непредсказуемое и во многом зависящее от начальства	0
	– зависит от начальства, которое учитывает при отборе и деловые качества, и личное отношение к работнику	2
	– зависит от конкретных руководителей, которые принимают при отборе объективные, но волевые решения	4
	– производится на конкурсной основе, но чисто формально	5
	– на конкурсной основе по объективным критериям	7
	– существует график должностного продвижения для всех и методы, гарантирующие должностное соответствие	10
8. Аттестация	– практически не проводится	0
	– проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала	1
	– для большинства категорий персонала, но чисто формально	3
	– практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но нерегулярно	5
	– по этим же методикам строго регулярно – каждые 3-5 лет	6
	– по тестовым методикам, обеспечивающим автоматизм получения результатов – каждые три года	8
	– по тестовым методикам ежегодно	10
9. Увольнение	– осуществляется просто, без проволочек и является рутинной	0
	– руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников	1
	– работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за любой факт увольнения	5
	– каждый факт увольнения по собственному и необоснованному желанию отражается на кармане работников службы управления персоналом	10

10. Увольнение при сокращении штатов	– работников немедленно увольняют согласно трудовому законодательству	0
	– увольняемых по сокращению штатов работников заранее предупреждают об этом	1
	– им стараются подыскать какую-нибудь другую работу	3
	– ищут им другую работу и обязательно по специальности	5
	– работники проходят профессиональную ориентацию и, в случае необходимости, обучаются новой специальности за свой счет или совместно с принимающим на работу предприятием	10

Тест к теме Деловая оценка персонала

1. Деловая оценка персонала – это

- а) процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- б) выявление степени соответствия деловых и личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям
- в) установление функциональной роли работника
- г) процесс исследования трудовой мотивации персонала
- д) сравнение работников и показателей их деятельности между собой

2. Процесс деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива
- б) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации
- в) формирование оценочной комиссии
- г) определение затрат на проведение деловой оценки
- д) определение места и времени проведения деловой оценки

3. Предварительным этапом проведения деловой оценки является:

- а) подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками
- б) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе
- в) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки
- г) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
- д) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию

4. Центральным вопросом деловой оценки является:
- а) написание характеристик на оцениваемых
 - б) установление показателей деловой оценки
 - в) подбор экспертов
 - г) проведение деловой оценки
 - д) подведение итогов деловой оценки
5. Показателями деловой оценки являются:
- а) результативность труда
 - б) профессиональное поведение
 - в) физические данные работника
 - г) личностные качества
 - д) производственные отношения
6. Под условиями достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению:
- а) к руководителю
 - б) самому себе
 - в) определенным членам коллектива
 - г) другим объектам воздействия и к самому себе
 - д) другим объектам воздействия
7. Явной функцией деловой оценки является:
- а) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли
 - б) углубление знакомства с подчиненными
 - в) основание для увольнения неугодных работников
 - г) перекладывание ответственности за кадровые решения на аттестационную комиссию
 - д) планирование карьеры работников
8. Оценка вновь принимаемых работников – это оценка:
- а) наличия пробелов в специальных знаниях и навыках
 - б) оценка потенциала человека
 - в) готовности работника к выполнению новых функций
 - г) степени загрузки работников
 - д) трудовой этики и морали
9. По результатам деловой оценки можно:
- а) совершенствовать расстановку кадров
 - б) определить степень загрузки работников
 - в) определить степень загрузки оборудования
 - г) стимулировать трудовую деятельность

10. Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям, называется:

- а) ранжирование
- б) упорядочение рангов
- в) критический инцидент
- г) шкалирование
- д) парные сравнения

11. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление работника, называется:

- а) интервью
- б) парные сравнения
- в) самооценка
- г) анкетный опрос
- д) шкалирование

12. Центр оценки – это:

- а) процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- б) здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
- в) специально оснащенная комната в кадровой службе
- г) анализ кадровых данных
- д) анализ взаимоотношений в коллективе

13. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ», называется:

- а) критический инцидент
- б) интервью
- в) анкетный опрос
- г) ранжирование
- д) шкалирование

14. Аттестация кадров – это:

- а) комплексная оценка, учитывающая потенциал и результаты труда работников за определенный период времени, изменяющая или сохраняющая их социальный статус
- б) оценка тех качеств, которые считаются наиболее важными для работника при выполнении обязанностей
- в) выявление степени соответствия деловых качеств работника определенным требованиям должности или рабочего места
- г) выявление степени соответствия личностных качеств работника требованиям должности или рабочего места

д) выявление количественных и качественных результатов деятельности работника определенным требованиям

15. Условия создания системы деловой оценки:

- а) заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства организации
- б) установление места и функциональной роли оцениваемых работников
- в) углубление знакомства с подчиненными
- г) подготовка документов, регламентирующих работу системы

Занятие 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Решение задач
2. Контрольный тест к теме

Задача 1 «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму» [2]

В организациях, представляющих собой малые предприятия, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит значительную часть полезного фонда рабочего времени на эту работу. Директора считают, что введение должности специалиста по найму позволит им сэкономить время и сосредоточиться на решении стратегических задач организации. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели	Предприятия					
	1	2	3	4	5	6
1. Доходы организации в год, тыс.р. (Д _{орг})	116,7	258,6	466,7	369,5	450,0	395,8
2. Текущие затраты в год, тыс.р.(З _{тек})	81,7	106,5	186,7	160,1	257,1	226,
3. Единовременные затраты в год, тыс.р. (З _{ед})	29,2	38,0	46,7	37,0	57,8	–
4. Доля директора в доходах, % (d Д _{дир})	30	30	25	10	12	10
5. Экономия времени директора, % (Э _{вр.дир})	15	20	10	10	20	15
6. Полезный фонд рабочего времени директора, ч. в год (Ф _{вр.дир})	1920	1920	1920	1920	1920	1920
7. Заработная плата специалиста по найму, руб. в месяц (З _{пл.мес})	7000	7500	7000	8500	9000	9500
8. Единый социальный налог на заработную плату, % (ЕСН)	26,1	26,1	26,1	26,1	26,1	26,1

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания

Последовательность расчетов в данных задачах:

1. Определяется годовая экономия времени директора при введении должности специалиста по найму ($\mathcal{E}_{\text{вр.дир}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{вр.дир}} = \Phi_{\text{вр.дир}} \cdot d \mathcal{E}_{\text{вр.дир}}, \quad (13.1)$$

где $\Phi_{\text{вр.дир}}$ – полезный фонд рабочего времени директора, час. в год;

$d \mathcal{E}_{\text{вр.дир}}$ – доля экономии времени директора.

2. Доход, приносимый директором за год ($D_{\text{дир}}$)

$$D_{\text{дир}} = D_{\text{орг}} \cdot d D_{\text{дир}}, \quad (13.2)$$

где $D_{\text{орг}}$ – доходы организации в год, тыс.руб;

$d D_{\text{дир}}$ – доля директора в доходах.

3. Доход, приносимый директором за один час рабочего времени ($D_{\text{дир./час}}$)

$$D_{\text{дир./час}} = D_{\text{дир}} / \Phi_{\text{вр.дир}}, \quad (13.3)$$

4. Дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму ($D_{\text{дир.доп}}$)

$$D_{\text{дир.доп}} = D_{\text{дир./час}} \cdot \mathcal{E}_{\text{вр.дир}}, \quad (13.4)$$

5. Текущие затраты на величину заработной платы специалиста по найму персонала и налога на нее ($Z_{\text{пл.спец}}$)

$$Z_{\text{пл.спец}} = Z_{\text{пл.мес}} \cdot 12 \cdot K_{\text{есн}}, \quad (13.5)$$

где $Z_{\text{пл.мес}}$ – Заработная плата специалиста по найму, руб. в месяц;

$K_{\text{есн}}$ – коэффициент единого социального налога.

6. Индекс доходности инвестиций (ИД)

$$\text{ИД} = \frac{D_{\text{орг}} + D_{\text{дир.доп}}}{Z_{\text{тек}} + Z_{\text{ед}} + Z_{\text{пл.спец}}}, \quad (13.6)$$

Если доходность меньше единицы, то проект считается экономически невыгодным, т.е. затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Задача 2 «Выбор варианта оплаты за обучение» [2]

Исходные данные

Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение ежегодно на 3000 рублей в течение трех лет, начиная со следующего учебного года. В настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 30 тыс. рублей за год. В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания

Для выбора лучшего варианта организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения меньше, чем поэтапная оплата обучения. С этой целью следует рассчитать сначала затраты на обучение при единовременной оплате ($Z_{\text{об.ед}}$), как

$$Z_{\text{об.ед}} = Ч_{\text{об}} \cdot Z_{\text{об.1сотр}} \quad (13.7)$$

где $Ч_{\text{об}}$ – численность сотрудников организации, которые пройдут курс годового обучения, чел;

$Z_{\text{об.1сотр}}$ – затраты на обучение одного сотрудника по стоимости обучения в настоящее время, руб.

Далее необходимо рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту ($Z_{об.эт.}$), используя следующую формулу

$$Z_{об.эт.} = \sum_{t=0}^T Z(t)a(t) \quad (13.8)$$

где $Z(t)$ – затраты, осуществляемые в t -м году;

t – шаг расчета;

T – год окончания действия договора;

$a(t) = 1 / (1 + E)^t$ – коэффициент дисконтирования;

E – норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчета можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в таблице 2.

Таблица 2

Значения коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта E , %					
	5	10	15	20	30	40
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572

Год	Норма дисконта E , %		
	50	80	100
1	0,666667	0,555556	0,5
2	0,444444	0,308642	0,25
3	0,296296	0,171468	0,125
4	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,087791	0,029401	0,015625
7	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,017342	0,002801	0,000977

Тест к теме
Оценка эффективности управления персоналом

1. Деятельность, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы – это оценка:
 - а) правильности выполнения работы
 - б) выполнения норм выработки
 - в) результатов труда
 - г) производительности труда
 - д) качества выполнения работы

2. Оценка результатов труда – это деятельность, направленная:
 - а) на определение уровня эффективности выполнения работы
 - б) получение информации о нагрузке и содержании работы
 - в) анализ данных о содержании конкретной работы
 - г) установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
 - д) получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте

3. Оценка результатов труда рабочих выражается:
 - а) через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации
 - б) через производительность работы машин и оборудования
 - в) в количестве произведенной продукции и ее качестве
 - г) в количестве произведенной продукции
 - д) степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

4. Результат труда специалистов определяется:
 - а) интенсивностью труда
 - б) исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей
 - в) оперативностью работы
 - г) исходя из количества произведенной продукции
 - д) степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

5. Показатели оценки результатов труда руководителя организации:
 - а) прибыль
 - б) динамика объемов производства
 - в) оборот капитала
 - г) доля на рынке
 - д) коэффициент текучести кадров

6. Показатели оценки результатов труда линейного руководителя:
- а) рост прибыли
 - б) выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
 - в) затраты на персонал в издержках производства
 - г) потери от простоев
 - д) динамика производительности труда
7. Показатели оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом:
- а) количество вакантных рабочих мест
 - б) удельный вес научно обоснованных норм
 - в) количество рекламаций и их динамика
 - г) показатели по обучению и повышению квалификации персонала
 - д) доля на рынке
8. Методы оценки результатов труда управленческих работников:
- а) сравнение фактических показателей работы с плановыми показателями
 - б) управление по целям
 - в) анкетный метод
 - г) фотохронометражные наблюдения
 - д) описательный метод
9. Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией:
- а) система оплаты труда и уровень заработной платы
 - б) уровень заработной платы
 - в) доход на одного члена семьи работника
 - г) стиль и культура управления
 - д) контроль исполнения
10. Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией, отношение работников к труду относится:
- а) к экономическим факторам
 - б) социально-психологическим
 - в) социально-демографическим
 - г) организационным
11. Показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность, включают:
- а) производительность труда
 - б) прибыль
 - в) затраты на 1 руб. продукции
 - г) затраты на управление

- д) материальные затраты на 1 руб. продукции
12. К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:
- а) сложность труда
 - б) оперативность
 - в) квалификация работника
 - г) привлекательность труда
 - д) условия труда
13. К организационно-техническим факторам, характеризующим качество труда, относятся:
- а) условия труда
 - б) техническая оснащенность производства
 - в) оперативность
 - г) рациональная организация труда
 - д) сложность труда
14. К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся:
- а) творческая активность
 - б) рациональная организация труда
 - в) трудовая дисциплина
 - г) трудовой стаж
 - д) социальная активность
15. К социально культурным факторам, характеризующим качество труда, относятся:
- а) коллективизм
 - б) социальная активность
 - в) общекультурное и нравственное развитие
 - г) квалификация работника
 - д) творческая активность
16. Показатели, характеризующие общую социальную эффективность:
- а) текучесть кадров
 - б) показатель внедрения достижений НТП
 - в) социально-психологический климат в коллективе
 - г) соотношение различных категорий работников
 - д) затраты на 1 руб. продукции
17. Показатель текучести кадров свидетельствует:
- а) о состоянии условий труда и быта работников
 - б) об уровне охраны труда
 - в) о величине потерь рабочего времени

- г) об уровне стабильности трудового коллектива
- д) о напряженности труда работников

18. Показатели экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом:

- а) соотношение издержек на рабочую силу и полученных результатов деятельности
- б) степень удовлетворенности работой в данной организации
- в) текучесть кадров
- г) затраты на отдельные направления и программы в расчете на одного работника
- д) степень укомплектованности кадрового состава организации

19. Косвенные показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) уровень дисциплины труда
- в) степень укомплектованности кадрового состава организации
- г) количество жалоб работников
- д) текучесть кадров

20. Затраты на персонал, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, включают:

- а) оплату произведенной работы
- б) затраты на отдельные программы социального развития организации
- в) стоимость профессионального обучения, культурно-бытового обслуживания
- г) стоимость пищи, топлива, жилья, предоставляемые в натуральной форме
- д) все перечисленное

21. Расходы организации, относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера:

- а) дивиденды по акциям и выплаты по облигациям
- б) авторские вознаграждения
- в) стоимость фирменной и спецодежды
- г) оплата времени выполнения государственных обязанностей
- д) выплаты на содержание жилья, топливо, питание

22. Установите соответствие:

Классификационный признак затрат на персонал	Виды затрат
1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы 2. Степень активности (способность приносить доход в будущем) 3. Уровень подхода 4. Целевое назначение 5. Источники финансирования	а) госбюджет, прибыль, работник б) на приобретение работников, развитие, социальную защиту в) на производство рабочей силы, распределение, потребление рабочей силы г) первоначальные, восстановительные д) с позиций государства, организации, работника

23. Установите соответствие:

Классификационный признак затрат на персонал	Виды затрат
1. Характер затрат 2. Время возмещения 3. Обязательность затрат 4. Целесообразность затрат 5. Место возникновения затрат	а) долговременные, текущие б) резервообразующие, нерезервообразующие в) организация, подразделение г) прямые, косвенные д) обязательные, необязательные

24. Аудит персонала – это:

а) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов

б) вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации

в) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации

г) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

25. Объектом аудита персонала являются:

а) трудовой коллектив организации

б) состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

в) налоговые декларации

г) различные стороны производственной деятельности трудового коллектива

д) принципы и методы управления персоналом в организации:

26. Предметом аудита персонала являются:

а) документация и отчетность по кадрам

- б) эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации
- в) эффективность системы управления организацией
- г) трудовой коллектив организации
- д) методы управления персоналом организации

27. Организационно-аналитические методы, используемые при проведении аудита персонала:

- а) проверка документации и отчетности по кадрам
- б) проведение самостоятельных социологических исследований
- в) сравнение экономических и социальных показателей с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями
- г) анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и персонала
- д) оценка удовлетворенности трудом, отношения к работе

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Антропов В. А., Макаридина А. П., Завьялова К. А.* Планирование потребности в персонале на предприятии : учеб.-метод. пособие. – Екатеринбург : УрГУПС, 2006.
2. *Управление персоналом организации. Практикум* : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова – М. : ИНФРА-М, 2002.
3. *Кибанов А.Я.* и др. Сборник деловых игр по дисциплине «Управление персоналом». – М. : ГУУ, 1999.
4. *Кибанов А. Я., Федорова Н. В.* Управление персоналом : учеб.-практ. пособие. – М. : Финстатинформ, 2000.
5. *Егоришин А. П.* Управление персоналом. – Н. Новгород : НИМБ, 2001.
6. *Захаркина О. И., Гусятникова Д. Е.* Кадровая служба предприятия : делопроизводство, документооборот и нормативная база : практ. пособие – М. : Омега-Л, 2008.
7. *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.* – М. : Приор, 2007.
8. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал – технологии. – М. : ЗАО «Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2001.
9. *Макаридина А.П., Мишарин А.С.* Управление персоналом : рабочая программа и методические указания. – Екатеринбург : УрГУПС, 2003.
10. *Макаридина А. П., Шульга С. В.* Оценка кадровой политики – основа формирования стратегии управления персоналом. Молодые ученые – транспорту – 2007 : сб. науч. тр., посв. 170-летию российских железных дорог. – Екатеринбург : УрГУПС, 2007.
11. *Марков Г. Н.* Справочник руководителя. – СПб. : Альфа, 2000.
12. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. М. : ИНФРА-М, НГАЭ и У, Новосибирск, 2000.
13. *Оганесян И. А.* Управление персоналом организации. – М. : Амалфея, 2000.
14. *Оучи У.* Методы организации производства : японский и американский подходы. – М., 1994.
15. *Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации* : учеб. пособие / под общ. ред. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2006.
16. *Паршина В.С.* Научные основы современного управления персоналом корпораций (препринт) – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН. – 2004.
17. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. – М. : Аспект Пресс, 2002.
18. *Самыгин С. И.* и др. Управление персоналом. – Ростов н/Д : Феникс, 2001.

19. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М. : Финансы и статистика, 2001.

20. *Серова Л. Г.* Тесты для отбора персонала. (Серия «Психологический практикум»). – Ростов-н/Д : Феникс, 2004.

21. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. М. : Дело, 1998.

22. *Управление персоналом* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, изд-во «ЮНИТИ», 2001.

23. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред.. А. Я. Кибанова– М. : ИНФРА – М, 2002.

24. *Управление персоналом. Практикум : конкретные ситуации.* / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. К. Балаханова / под ред. М. Н. Кулапова. – М. : Экзамен, 2003.

25. *Управление персоналом на производстве* : учеб. пособ. / Н.А. Александрова, Н. И. Шаталова, В. С. Паршина и др. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003

26. *Управление персоналом* : учеб. пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, и С. И. Самыгина – М. : Приор, 1999.

27. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

28. *Юрпалов С.Ю., Петухова Л.В., Антропов В.А. и др.* Эксплуатация гражданских зданий и сооружений в системе железнодорожного хозяйства : проблемы и перспективы. – Екатеринбург : УрО РАН, 2000.

29. *Козырев В. А., Палкин С. В., Корсакова В. В.* Управление на железнодорожном транспорте: учеб. пособие для вузов ж.-д. транспорта. – М. : ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2008.

30. Журналы и другие периодические издания.

Журналы:

«Бюллетень трудового и социального законодательства РФ», «Вестник статистики», «Вопросы экономики», «Кадровик», «Российский экономический журнал», «Социологические исследования», «Служба кадров», «Социальное партнерство», «Справочник кадровика», «Труд за рубежом», «Труд и заработная плата», «Трудовые отношения», «Управление персоналом», «Человек и труд», «Экономика железнодорожного транспорта», «Экономика и учет труда», «Экономист», «Эксперт», «ЭКО», издания НИИТруда и др.

Газеты:

«Деловой мир», «Коммерсант», «Российская газета», «Труд», «Экономика и жизнь», и др.

Internet-сайты:

e-learn.rags.ru:5000 (электронный учебник «Социальная политика» / под ред. Н.А. Волгина, 2003)

www.gks.ru (сайт Госкомстата РФ)

www.mintrud.ru (сайт департамента труда и социального развития РФ)

www.vopreco.ru (сайт журнала «Вопросы экономики»)

www.chelt.ru (сайт журнала «Человек и труд»)

www.ilo.ru официальный сайт Международной организации труда)

www.isras.rssi.ru (сайт журнала «Социологические исследования»)

Видео-кейсы:

Интервью с соискателем

Адаптация нового сотрудника

Адаптация начинающего руководителя

Адаптация стороннего руководителя

Учебное издание

Макаридина Александра Павловна

У П Р А В Л Е Н И Е П Е Р С О Н А Л О М

Практикум
для студентов всех форм обучения
специальности 080507 – «Менеджмент организации»

Редактор *С. И. Семухина*

Подписано в печать 15.01.2010. Формат 60x84 1/16
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 9,0
Тираж 100 экз. Заказ № 8

Издательство УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66