

Министерство образования Республики Беларусь

**Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»**

**Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров**

Кафедра «Экономика»

Ю. А. Волкова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по одноименной дисциплине для слушателей
специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление
на малых и средних предприятиях»
заочной формы обучения**

Гомель 2013

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.291.6-21я73
В67

*Рекомендовано кафедрой «Экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 5 от 13.12.2012 г.)*

Рецензенты: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук доц. *Л. М. Латицкая*

Волкова, Ю. А.

В67 Управление персоналом : электрон. учеб.-метод. комплекс по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заоч. формы обучения / Ю. А. Волкова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 134 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит изложение тем при изучении курса «Управление предприятием». Включены задания к практическим занятиям, условия и примеры решения типовых задач, контрольные вопросы.

Для слушателей ИПК и ПК.

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.291.6-21я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2013

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Учебные программы

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Конспект лекций

2.2. Список рекомендуемой литературы

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1. Планы занятий и типовые практические задания по темам

3.2. Ключи к решению типовых практических заданий

4. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

4.1. Фонд вопросов к зачёту

4.2. Фонд вопросов для самоконтроля

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
УО «ГГТУ им. П.О.Сухого»
_____ А.В. Сычев
_____. _____. 2011
рег. № _____

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

(составлена в соответствии с типовым учебным планом переподготовки,
утвержденным Министерством образования Республики Беларусь 17.06.2010 г.)

для специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых
и средних предприятиях»

Факультет	<u>Повышения квалификации и переподготовки кадров</u>		
Кафедра	Экономика		
Курс	<u>2</u>		
Семестр	<u>3</u>		
Лекции	<u>10</u>	Экзамен	-
Практические (семинарские) занятия	<u>8</u>	Зачет	<u>3</u>
Лабораторные занятия	<u>-</u>	Курсовой проект (работа)	-
Всего аудиторных часов по дисциплине	<u>18</u>		
Самостоятельная работа	<u>14</u>		
Всего часов по дисциплине	<u>32</u>	Форма получения образования	<u>заочная</u>

2011

Разработчик программы:

А.Е. Веретило, старший преподаватель кафедры «Экономика»

Рекомендована к утверждению:

Кафедрой «Экономика»

(Протокол заседания № ___ от « ___ » _____ 2011 г.)

Научно-методическим советом факультета повышения квалификации и переподготовки кадров

(Протокол заседания № ___ от « ___ » _____ 2011 г.)

Научно-методическим советом УО ГГТУ им. П.О. Сухого

(Протокол заседания № ___ от « ___ » _____ 2011 г.)

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1. Цели и задачи учебной дисциплины

Так как современные экономические отношения и конкуренция побуждают предприятия оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка, факторы успешной деятельности предприятия связаны с деятельностью его персонала. Практика современного управления показывает, что люди, их знания и талант – это наиболее ценные ресурсы предприятия, а управление человеческими ресурсами становится важнейшей задачей предприятия. Определяющими факторами являются инновационное развитие и уровень квалификации персонала, ориентация на потребителя, себестоимость производства, скорость доставки продукции, уровень обслуживания, надежность каналов связи и сбыта.

Актуальность управления персоналом обусловлена необходимостью изменения требований к руководителям и их подчиненным. Реформированию подлежат инновационные способности, способности к разрешению конфликтов, умение организовывать коллектив и создавать благоприятный климат внутри сплоченной команды.

Цель преподавания дисциплины: сформировать у слушателей ФПКиПК знания и навыки по эффективному управлению персоналом предприятия, а также изучить теоретические основы и овладеть практическими методами построения, кадрового обеспечения и реализации системы управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить принципы и методы построения системы управления;
- изучить методы управления персоналом;
- изучить особенности анализа организационной структуры системы управления персоналом;
- изучить направления развития кадрового обеспечения системы управления;
- изучить особенности анализа процессов реализации управленческих функций;
- изучить особенности стратегического управления персоналом;
- изучить понятие и особенности управления компетенцией персонала;
- изучить особенности анализа выполнения мероприятий по персоналу;
- изучить аспекты анализа управления поведением персонала и результатов деятельности менеджера.

Методы и средства изучения дисциплины:

- чтение лекционного курса с применением мультимедийных презентаций излагаемого материала;
- чтение лекционного курса с применением методов лекции-дискуссии;

- обсуждение изучаемого материала на практических занятиях;
- устный опрос;
- тестирование;
- решение задач в малых группах;
- решение ситуационных задач и др.

1.2. Требования к знаниям и умениям слушателей после изучения дисциплины

В результате изучения дисциплины студенты должны:

знать:

- теоретические основы функционального построения системы управления персоналом,
- основные аспекты организации обеспечения деятельности системы управления персоналом,
- современные методы оценки персонала,
- инструменты стратегического, тактического и оперативного управления персоналом,
- инструменты развития персонала и кадрового потенциала организации,
- современные методы планирования персонала,
- методы мотивации персонала.

уметь:

- использовать техники кадрового регулирования,
- анализировать и применять стили лидерства,
- планировать потребности в персонале,
- организовать работу подразделения предприятия.

иметь навыки:

- формирования системы управления персоналом,
- использования принципов и методов управления для повышения её эффективности,
- организации и реализации конкретных функций управления персоналом.

1.3. Общее количество часов и распределение аудиторного времени по видам занятий

Общее количество часов – 32, в том числе:

- аудиторные занятия – 18 часов, из них:
 - лекции – 10 часов;
 - практические занятия – 8 часа;
- самостоятельная работа слушателей – 14 часов.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом

Основные вопросы темы

Цели и задачи управления персоналом. Структура концепции управления персоналом. Уровни управления персоналом. Основные функции управления персоналом. Субъекты и объекты управления персоналом. Управление персоналом и выживаемость предприятия.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Определение «управление персоналом»
2. Цели управления персоналом: организационные и личные
3. Функции отдела кадров
4. Методы управления персоналом
5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации

Форма текущей аттестации: опрос.

Тема 2. Кадровый потенциал

Основные вопросы темы

Структура и категории персонала. Личностный потенциал. Кадровый потенциал предприятия. Кадровый потенциал службы управления персоналом и его развитие. Кадровый цикл. Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники приобретения персонала. Способы привлечения персонала. Лизинг (краткосрочная «аренда») персонала.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Категории персонала предприятия
2. Определение личностного потенциала
3. Определение мотивационного потенциала
4. Трудовой потенциал, кадровый потенциал
5. Понятие и развитие кадрового цикла
6. Понятие и этапы маркетинга персонала
7. Методы набора кадров
8. Лизинг персонала, его схема

Форма текущей аттестации: опрос, решение задачи на оценку потенциала кадровой службы организации.

Тема 3. Стратегическое управление персоналом

Основные вопросы темы

Факторы стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии разви-

тия организации. Стратегические ориентиры развития персонала. Система целей. Деловая активность персонала. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Стратегия управления персоналом, её составляющие
2. Условия эффективной реализации стратегии
3. Факторы стратегического управления персоналом
4. Основные направления стратегического развития управления персоналом
5. Стратегия кадровой политики, её элементы
6. Уровни управления персоналом в области стратегического управления
7. Направления развития кадровой стратегии
8. Роль кадровой службы в стратегическом управлении

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач на построение дерева целей в сфере управления кадрами организации.

Тема 4. Планирование персонала

Основные вопросы темы

Планирование кадрового потенциала организации. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами. Границы и особенности планирования. Кратко-, средне-, и долгосрочное планирование. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Методы планирования персонала. Планирование состава, потребностей в персонале, набора, высвобождения, использования и развития персонала. Планирование затрат на персонал.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи
2. Виды планирования персонала
3. Факторы планирования персонала
4. Методы качественного планирования персонала
5. Методы количественного планирования персонала
6. Метод расчета численности персонала по трудоёмкости работ
7. Метод расчета численности административно-управленческого персонала
8. Метод расчета численности персонала по нормам обслуживания
9. Метод расчета численности руководителей через нормы управляемости
10. Рекомендации по выбору нормы управляемости
11. Планирование затрат на персонал

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач по расчету численности персонала (по трудоёмкости работ, по формуле Розенкранца, по нормам обслуживания, по нормам управляемости).

Тема 5. Формирование резерва персонала управления

Основные вопросы темы

Социальный, потенциальный, предварительный и окончательный резервы. Критерии формирования резерва. Источники резерва. Практика формирования резерва. Особенности резерва руководителей. Модели должностей.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Понятие и виды кадрового резерва
2. Источники резерва кадров: внутренние и внешние
3. Критерии выдвижения в резерв
4. Формирование списка резерва
5. Этапы работы с резервом
6. Модель должности

Форма текущей аттестации: опрос, практические задания на формирование модели должности.

Тема 6. Деловая карьера

Основные вопросы темы

Понятие и направления карьеры. Профессиональная карьера. Горизонтальная карьера. Условия планирования карьеры. Субъекты планирования карьеры сотрудника. Индивидуальное планирование карьеры. Планирование карьеры предприятием. Анализ сильных и слабых сторон сотрудника. Характеристика образцового менеджера.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Понятие карьеры
2. Направления карьеры
3. Индивидуальное планирование карьеры: этапы и особенности
4. Структура карьеры
5. Портфель ресурсов личности
6. Цели планирования карьеры
7. Самомаркетинг, выбор карьеры

Форма текущей аттестации: опрос, рассмотрение ситуации «Индивидуальное планирование карьеры. Личный жизненный план», тест на определение типа профессий, к которым предрасположен человек.

Тема 7. Развитие персонала

Основные вопросы темы

Необходимость развития персонала. Задачи и методы развития персонала. Факторы развития. Система и последовательность развития персонала.

Стратегическое развитие. Индивидуальное развитие. Инновационные методы развития персонала. Тенденции развития персонала. Коучинг.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Понятие развития персонала, его значения
2. Задачи развития персонала
3. Необходимость развития персонала
4. Факторы успешного развития персонала
5. Условия развития персонала
6. Методы развития
7. Элементы системы развития персонала
8. Тенденции развития персонала
9. Коучинг

Форма текущей аттестации: опрос, индивидуальное тестирование (оценка уровня развития личностных навыков, индивидуальных целей развития).

Тема 8. Оценка персонала

Основные вопросы темы

Понятие оценки персонала. Оценка должностей. Необходимость оценки персонала и её цели. Взаимосвязь целей, мероприятий и методов исследования персонала. Основные проблемы и ошибки традиционных методов оценок персонала. Методы опроса. Тестирование. Критерии результатов работы персонала. Разработка структурной формулы способностей специалиста.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Понятие и необходимость оценки персонала
2. Методы оценки работы персонала
3. Методы оценки потенциала работников
4. Методы индивидуальной оценки
5. Методы групповой оценки
6. Критерии и показатели оценки персонала
7. Основные проблемы и ошибки оценки сотрудников

Форма текущей аттестации: опрос, решение задач по оценке персонала (комплексная оценка деловых и личностных качеств сотрудника, включающая оценку уровня профессионализма, квалификации, результативности труда и сложности работы), индивидуальное тестирование (опросник Кэттела «16-PF», опросник Айзенка)

Тема 9. Техника кадрового регулирования

Основные вопросы темы

Техника работы менеджера и техника кадрового регулирования. Система подбора персонала. Методы подбора внутри и вне организации. Актив-

ные поисковые методы подбора. Внутренние и внешние источники приобретения персонала. Техника подбора персонала. Профиль-метод. Назначения на основе выдвижения и ротации. Особенности техники подбора управленческой элиты. Собеседование перед принятием на работу.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Деятельность человека в организации
2. Виды результативности труда
3. Управленческая деятельность человека
4. Организация управленческого труда
5. Техники работы менеджера (на основе матричных связей; на основе ранговых корреляций; на основе причинно-следственных диаграмм; метод парных сравнений; техника функционально-стоимостного анализа)
6. Система и процедуры подбора персонала
7. Методы подбора сотрудников из внутренних и внешних источников
8. Приобретение персонала. Затраты на приобретение
9. Собеседование с кандидатом на должность

Форма текущей аттестации: опрос, задание на составление профиля вакансии

Тема 10. Лидерство в управлении персоналом

Основные вопросы темы

Природа лидерства. Лидерство и деловая активность. Современные подходы к хозяйственному лидерству. Элементы лидерства: лидер, последователи, ситуация, задача, группа. Основные определения и концепции лидерства. Типы лидеров. Лидерство и власть. Анализ индивидуальных стилей лидерства. Основные факторы формирования стиля. Модели стилей лидерства.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Природа лидерства
2. Деловая активность
3. Элементы и условия лидерства
4. Основные концепции лидерства
5. Типы лидеров
6. Стили лидерства
7. Власть

Форма текущей аттестации: опрос, тесты на определение стиля лидерства

Тема 11. Мотивация персонала

Основные вопросы темы

Смысл мотивации и её эволюция. Первичные и вторичные потребности. Мотивация поведения через потребности. Содержательные теории мотивации.

вазии: иерархия потребностей по А. Маслоу, теория МакКлелланда, теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Мотивация в системе функций управления. Воздействие на работника, направленное на повышение мотивации и производительности труда.

Вопросы тематических дискуссий:

1. Первичные и вторичные потребности.
2. Мотивация трудового поведения через потребности
3. Теории мотивации Маслоу, МакКлелланда, Герцберга
4. Процессуальные теории мотивации (теории ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера, модель выбора риска Д.Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегора)
5. Направления и факторы мотивационного управления
6. Направления улучшения мотивации труда

Форма текущей аттестации: опрос, тесты на оценку мотивацию личности, определение инструментов воздействия на мотивацию конкретного работника

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма итоговой аттестации – зачет

Вопросы к зачету

1. Концептуальные основы управления персоналом. Ориентация на человека и условия его работы.
2. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
3. Принципы и методы управления персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом.
4. Организация труда управленческого персонала. Понятие техники работы менеджера. Техника работы в системе основных категорий менеджмента.
5. Цели и функции системы управления персоналом.
6. Структура персонала предприятия. Промышленно-производственный персонал.
7. Кадровый потенциал и направления его развития, эффективность использования. Источники резерва. Кадровый цикл.
8. Личностный потенциал. Потенциал персонала. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
9. Понятие маркетинга персонала, его принципы, основные направления.
10. Лизинг персонала. Трудовые отношения в лизинге и их содержания. Перспективы развития лизинга в Беларуси.
11. Факторы, определения стратегического управления персоналом и их содержание. Классификация и содержание видов стратегий.
12. Концепция деловой активности персонала.
13. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Проблемы возникающие при планировании. Направление в планировании. Этапы планирования.
14. Виды планирования персонала. Границы и особенности планирования персонала.
15. Методы определения качественной и количественной потребности в персонале.
16. Социальный, потенциальный, предварительный и окончательный резервы. Критерии формирования резерва. Источники резерва. Особенности формирования резерва.
17. Работа с кадровым резервом.
18. Управление деловой карьерой. Цели карьеры и их изменения. Понятие и этапы карьеры. Виды карьер.

19. Необходимость и методы развития персонала. Система и последовательность развития персонала. Динамика требований к персоналу управления.

20. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров. Оценка результатов обучения.

21. Организация системы обучения персонала, методы обучения и их выбор.

22. Деловая оценка персонала.

23. Сущность и методы оценки должностей. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Деловая оценка персонала.

24. Критерии оценки работы персонала. Критерии оценки руководителей. Оценка результативности труда специалистов управления.

25. Техника работы менеджера и техника кадрового регулирования.

26. Система подбора персонала. Методы подбора внутри и вне организации. Активные поисковые методы подбора.

27. Собеседование перед принятием на работу. Особенности подбора управленческой элиты.

28. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства: лидер, последователи, ситуация, задача, группа.

29. Основные определения и концепции лидерства. Типы лидеров. Лидерство и власть.

30. Система оценок стилей лидерства. Анализ индивидуальных стилей лидерства.

31. Мотивация в системе функций управления. Осваиваемые мотивационные резервы успеха предприятия.

32. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, теория МакКлелланда, теория Герцберга.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПЕРЕПОДГОТОВКИ

№ раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия. Перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов			Самостоятельная работа студента	Материальное обеспечение занятия (наглядные, методические пособия и др.)	Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Концептуальные основы управления персоналом.	2	-	-	-	Электронный курс лекций, презентации	4.1./1,2,4,5/	опрос
2	Кадровый потенциал.	2	-	-	-	-//-	4.1./4,1,3/	опрос
3	Стратегическое управление персоналом.	-	-	-	2	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
4	Планирование персонала.	2	2	-	-	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
5	Формирование резерва персонала управления.	-	-	-	2	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
6	Деловая карьера.	-	2	-	2	-//-	4.2./1,3,4,5/	опрос
7	Развитие персонала.	-	-	-	4	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
8	Оценка персонала.	2	2	-	-	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
9	Техника кадрового регулирования.	-	-	-	2	-//-	4.1./1,3,4,5/	опрос
10	Лидерство в управлении персоналом.	-	-	-	2	-//-	4.1./1,2,3,4,5/	опрос
11	Мотивация.	2	2	-	-	-//-	4.1./1,2,3,4,5/	опрос
Итого		10	8	-	14	-	-	Зачет

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

4.1. Основная литература

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Мн.: Ин-терпрессервис, Экоперспектива, 2000. – 320 с.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. Пособие. Велесько С. Е. –Минск :Книжный Дом : Экоперспектива, 2005. -350 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] –Москва :КНОРУС, 2009. -1 электрон. опт. диск : зв., цв.. – (Электронный учебник)
4. Лукичева Л. И. Управление персоналом: курс лекций : практ. задания /под ред. Ю. П. Анискина –Москва :Омега-Л, 2006. -264с.
5. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002.- 279с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. –423с.
7. Управление персоналом: учебное пособие / Э.И.Горнаков, Е.Н.Костюкевич, Е.В.Метельская. Под общей ред. Э.И.Горнакова – Мн.: УП ИВЦ Минфина, 2009.- 399с.
8. Управление персоналом организации: учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. -638с.
9. Урбанович Алексей Аркадьевич Теория и практика управленческой деятельности /А. А. Урбанович – Минск :Современная школа, 2008. -607 с

4.2. Дополнительная литература

Статьи, опубликованные в периодических изданиях:

- «Кадровик. Управление персоналом»;
- «Проблемы теории и практики управления»;
- «Отдел кадров»;
- «Менеджмент в России и за рубежом»;
- «Человек и труд»;
- «Современное управление».

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

Институт повышения квалификации и переподготовки кадров

Кафедра «Экономика»

КУРС ЛЕКЦИЙ
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
для слушателей специальности 1-25 01 79
«Экономика и управление на малых и средних предприятиях»

Волкова Ю.А.

Гомель 2012

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом.....	4
1.1. Концепция управления персоналом.....	4
1.2. Уровни управления персоналом.....	6
1.3. Этапы развития управления персоналом.....	7
1.4. Управление персоналом и выживаемость предприятия.....	11
Тема 2. Кадровый потенциал.....	12
2.1. Кадровый потенциал.....	12
2.2. Кадровый цикл.....	14
Тема 3. Стратегическое управление персоналом.....	18
3.1. Составляющие стратегии управления персоналом.....	18
3.2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.....	20
3.3. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении.....	23
Тема 4. Планирование персонала.....	25
4.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.....	25
4.2. Виды планирования персонала.....	26
4.3. Методы определения потребности в персонале	28
Тема 5. Формирование резерва персонала управления.....	33
5.1. Понятие и виды кадрового резерва.....	33
5.2. Источники резерва, особенности формирования.....	34
5.3. Процессы служебно-профессионального продвижения.....	38
Тема 6. Деловая карьера.....	41
6.1. Понятия и направления карьеры менеджера.....	41
6.2. Основы планирования карьеры менеджера.....	42
6.3. Характеристика образцового менеджера.....	44
6.4. Выбор карьеры.....	45
Тема 7. Развитие персонала.....	46
7.1. Понятие и задачи развития персонала.....	46
7.2. Необходимость и методы развития персонала.....	47
7.3. Предпосылки развития персонала.....	49
7.4. Система развития персонала.....	50

	стр.
Тема 8. Оценка персонала.....	52
8.1. Сущность и методы оценки персонала.....	52
8.2. Основные проблемы и ошибки оценки сотрудников	55
8.3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.....	57
Тема 9. Техника кадрового регулирования.....	59
9.1. Техника работы менеджера.....	59
9.2. Система и методы подбора персонала.....	66
9.3. Система «Assessment-Center».....	68
Тема 10. Лидерство в управлении персоналом.....	71
10.1. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства.....	71
10.2. Основные концепции лидерства.....	72
10.3. Типы лидеров. Лидерство и власть.....	75
Тема 11. Мотивация персонала.....	77
11.1. Первичные и вторичные потребности. Мотивация поведения через потребности.....	77
11.2. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, Д.МакГрегора).....	79
11.3. Мотивация в системе функций управления.....	82
Список рекомендуемой литературы.....	85

ТЕМА 1

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы темы:

- 1.1. Концепция управления персоналом
- 1.2. Уровни управления персоналом
- 1.3. Этапы развития управления персоналом
- 1.4. Управление персоналом и выживаемость предприятия

1.1. Концепция управления персоналом

Управление персоналом – это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» *(Н.Маусов)*

Управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» *(А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров)*

Концепция управления персоналом организации строится в настоящее время на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении ими управлять в соответствии с задачами организации.

Цели управления персоналом:

– организационные (обеспечение эффективности предприятия): прибыльность, стабильность предприятия, адаптируемость к рынку при минимальных затратах на персонал, производительность

– индивидуальные (личные): удовлетворенность трудом и пребыванием на предприятии, мотивация членов коллектива, авторитет руководителя, самооценка коллектива.

Эффективность управления персоналом определяется степенью достижения организационных и индивидуальных целей.

Главная цель управления персоналом – формирование, развитие и максимально эффективная реализация кадрового потенциала организации. То есть оптимизация труда каждого работника для максимально эффективного

использования и наращивания его трудового и творческого потенциала в деле содействия достижению целей предприятия.

Наиболее общие задачи управления персоналом.

- Обеспечение кадрами
- Эффективное использование кадров
- Профессиональное и социальное развитие кадров.

Основными функциями управления персоналом являются:

- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных;
- социально-психологическая диагностика;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров.

Функции отдела кадров: прием и увольнение работников, организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Функции управления кадрами выполняют также: отделы организации труда и заработной платы; отделы охраны труда и техники безопасности; юридические отделы и др.

Управление персоналом осуществляется с помощью различных методов воздействия на сотрудников.

Классификация методов в зависимости от характера воздействия на человека следующая:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
- методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;

- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы принуждения (административного), основаны на угрозе/применении санкций.

Классификация методов управления в зависимости от объекта управления:

а) административные (организационно-распорядительные). Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

б) экономические. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

в) социально-психологические. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности...)

Таким образом, участниками процесса управления персоналом выступают работники и руководители различных уровней. Каждый участник является либо субъектом, либо объектом управления или тем и другим одновременно. Каждый выполняет определенные задачи, как в деловой сфере, так и в сфере взаимоотношений.

1.2. Уровни управления персоналом

Предметом научных исследований дисциплины являются трудовые отношения и поведение человека в организации. При этом различают следующие уровни управления персоналом:

I. Уровень управленческих процессов, в которые непосредственно включен человек, а именно:

- коммуникационные процессы
- социальные конфликты
- пути оптимизации управленческих решений
- мотивация и контроль
- сотрудники как члены группы

II. Уровень организации (предприятия) как системы по достижению определенных целей с помощью людей. На данном уровне исследуется:

- предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная, финансовая система;
- правовые условия работы.

III. Уровень человека как личности и обязательного участника производственных отношений. На данном уровне анализируются:

- структура качеств и способностей личности
- значение для человека результатов его работы
- человек и организация
- человек и управление

1.3. Этапы развития управления персоналом

В современной научной литературе выделяют следующие этапы развития управления персоналом:

1-й этап: 1900 – 1920 гг. – зарождение менеджмента.

Представители: Фридерик Тейлор, Фрэнк Гильбрет, Г.Эмерсон.

Краткая характеристика: Научное управление. «Человек – элемент системы».

Содержание: Основоположник менеджмента Фридерик Тейлор (1856-1915) разработал и внедрил систему организационных мер: хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования. Его дифференциальная система оплаты труда – «успевающий дополнительно вознаграждается, а лодырь депремируется», – предполагала дисциплинарные санкции и стимулирование труда.

Основным критерием эффективности производства фирмы служит уменьшение себестоимости продукции. Совершенствование производства производится путем точного и детального определения стандартов времени, движений, затрачиваемых на выполнение каждой операции производственного процесса. Определяются наилучшие из всех возможных приемы выполнения работы. Человек рассматривается как «экономический», т.е. работающий только из-за денег.

2-й этап: 1920 – 1940 гг. – выделение менеджмента как науки.

Представители: А. Файоль.

Краткая характеристика. Ведущий принцип: четкая регламентация, распределение работ и строгая дисциплина. Административное управление. «Экономический человек».

Содержание: А.Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного направления:

1) вопрос о функциях руководства: весь комплекс работ по руководству предприятием разделил на 6 основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения соответствующих функций (администраторской 40%, коммерческой 15%, технико-производственной 10%, финансовой 10%, техника безопасности 10%, контроль 15% времени)

2) положение об оптимальном соотношении организаторских, технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупном предприятии (в процентах).

3-й этап: 1940 – 1960 гг. – теория «человеческих ресурсов».

Представители: Э. Майо, А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор.

Краткая характеристика: менеджмент с гуманистически-психологическим уклоном. Ведущий принцип: усиление инициативы, активности людей. «Психологический человек».

Содержание: Основателем школы человеческих отношений является американский психолог Э.Майо. Его концепция состоит в том, что работа для рабочего имеет меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Следовательно, все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Основная задача менеджмента – использовать социальные и психологические мотивы деятельности, внутренние взаимоотношения коллектива, сплоченность группы людей. Индивидуальное вознаграждение заменяется групповым, экономическое – социально-психологическим.

А.Маслоу – автор иерархической теории потребностей – потребности личности разделил на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке) и производные (в справедливости, благополучии, порядке, единстве социальной жизни). Базисные потребности постоянны, а производные – меняются (и не имеют иерархии). Базисные располагаются в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных: 1- физиологические и сексуальные потребности (в воспроизводство людей, в пищу, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе); 2-

экзистенциальные потребности (в безопасности жизни, стабильности условий жизнедеятельности); 3-социальные (в общении, принадлежности к коллективу); 4-престижные потребности (в уважении, статусе); 5-духовные (самовыражение через творчество).

Потребности каждого уровня становятся актуальными лишь после удовлетворения предыдущих. Сила воздействия потребности – функция от степени ее удовлетворения.

В двухфакторной теории мотивации Ф.Херцберга в качестве независимых факторов представлены содержание работы и условия работы. При этом только внутренние факторы (содержание работы) выступают мотиваторами поведения, т.е. повышают удовлетворенность трудом. Внешние факторы (условия работы), т.е. заработок, межличностные отношения в группе, политика компании, называются гигиеническими. Они могут снизить уровень неудовлетворенности трудом, но не повысят производительность труда.

Дуглас Мак-Грегор известен дихотомией (деление на два) теорий «Х» и «У» (подходы к управлению).

Теория «Х»: 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем; 2) обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности; 3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, он нуждается в защите. {Менеджер, при этом, должен прибегать к принуждению и контролю, и поддерживать хорошее состояние работающего}

Теория «У»: 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны, принуждение к труду и угрозы – не единственное средство достижения цели; 2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности; 3) обычный человек способен не только научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможность проявить свои способности. {задача менеджера – объединять, создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека для эффективного труда}

4-й этап: 1960 – 1970 гг. – Технократический менеджмент.

Краткая характеристика: Компьютеризация системы управления; профессионализация. Специализация функций управления персоналом. «Профессиональный человек».

Содержание: Школы технократического менеджмента:

Теория элит (общество делится на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении – на «квалифицированных» руководителей и на «неквалифицированные массы»).

Теория «технократии» (Т.Веблен. Прогнозируется развитие общественного производства. Грядущая эпоха ожидается эпохой государства инженерной и технической интеллигенции).

Теория индустриального общества (Дж. Гэлбрейт. Капиталистическое производство – основа высокоразвитого индустриального общества. Нет богатых и бедных. Различие только в образовании, которое может дать хорошо оплачиваемую престижную работу. Предпочтение в управлении отдается групповому решению всех слоев управления организации).

5-й этап: 1970 – 1980 гг. – ситуативный менеджмент.

I. Краткая характеристика. Ведущий принцип: гибкость методов, форм управления. Ориентация на изменяющиеся аспекты внешней среды. «Социальный человек».

Содержание. Характеризуется наличием нескольких подходов к управлению: системный, ситуационный, процессный и количественный.

Системный: позволил руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. Основные положения подхода: 1) система – это некоторая целостность состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее развитие; 2) организация (предприятие) является системой, все ее части взаимосвязаны; 3) важным понятием в управлении являются подсистемы; 4) организация – это *открытая* система, т.е. она взаимодействует с внешней средой, которая влияет на выживаемость организации.

Ситуационный: В центре внимания – ситуация, т.е. определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. Эффективный менеджмент должен при этом обладать способностью «ситуационного мышления», мобильностью и приспособляемостью к ситуации, в которой работает конкретное предприятие.

Процессный: в центре внимания – самоуправление, «управленческие функции» (планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация, принятие решений и др.).

Количественный: концепции операционного менеджмента (менеджер должен обладать более широкими знаниями – социологии, психологии, экономики, теории систем и прочее), концепция теории решений (главное в деятельности менеджера – фактор принятия решений), математический (науч-

ный) менеджмент (менеджмент должен носить более научный характер, использовать математические модели в практике руководства предприятием).

6-й этап: 1980 – 1990 гг. – деловая активность организации в соответствии с требованиями рынка, мобилизация резервов личности сотрудника. «Развивающийся человек»

7-й этап: 1990 – наши дни – инновационная и предпринимательская ориентация.

Таким образом, в ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перестройке управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база.

1.4. Управление персоналом и выживаемость предприятия

Современные экономические отношения и конкуренция побуждают предприятия оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка. Исходя из этого, факторы успешной деятельности предприятия связаны с деятельностью его персонала.

Определяющими факторами успеха являются инновационное развитие и уровень квалификации персонала, ориентация на потребителя, себестоимость производства, скорость доставки продукции, уровень обслуживания, надежность каналов связи и сбыта.

Важнейшей задачей кадровых служб становится обеспечение адаптации организации к постоянным изменениям внешней среды. Неопределенность и риски в деятельности организации и ее сотрудников повышают ответственность кадровых служб и вызывают необходимость образования гибких, адаптивных организационных структур управления.

В связи с этим, технологии управления персоналом, основанные на принципах жестких иерархических структур, уступают место технологиям, базирующимся на технике индивидуального и группового подходов, ценностях и установках, которые управляют поведением человека без применения крайних мер («кнута и пряника»).

ТЕМА 2 КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Вопросы темы:

2.1. Кадровый потенциал

2.2. Кадровый цикл

2.1. Кадровый потенциал

Возможности по использованию трудовых ресурсов предприятия связаны с категориями личностного потенциала и кадрового потенциала.

Личностный потенциал – это совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, обуславливающих профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); работоспособность (психофизиологический потенциал); интеллектуальные, познавательные способности (потенциал развития личности и творческий потенциал); способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал и лидерский потенциал); ценностную ориентацию (нравственный потенциал). Категории квалификационного и психофизиологического потенциала объединяют в единую категорию трудового потенциала, а потенциал развития личности, творческий потенциал, коммуникативный потенциал, лидерский потенциал и нравственный потенциал – в категорию мотивационного потенциала реализации личности (см. рис. 2.1):

Личностный потенциал						
Психофизиологический потенциал	Квалификационный потенциал	Творческий потенциал	Потенциал к развитию	Коммуникативный потенциал	Лидерский потенциал	Нравственный потенциал
Трудовой потенциал		Мотивационный потенциал				

Рисунок 2.1 - Структура личностного потенциала

Трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных свойств отдельного индивида, обеспечивающих способность к достижению в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности. Он включает в себя такие характеристики личности, как способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносли-

вость, тип нервной системы; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, что в совокупности обеспечивает способность к труду определенного качества.

Мотивационный потенциал – это уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности, запросы в сфере труда и степень их реализации.

Взаимовлияние трудового и мотивационного потенциалов на уровне личности определяет способность к труду определенного содержания и сложности, глубину и разносторонность его общих и специальных знаний, производственных навыков и опыта, а также способность и желание совершенствоваться в процессе труда, умение и стремление решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве.

Потенциал кадров *фиксируется* по каждой конкретной должности в профессионально-квалификационных требованиях или профессиограммах, в которых обозначена система требуемых *качеств* и *уровень их проявления*, необходимый для выполнения соответствующих функций, наделения правами и несения ответственности.

Предприятие как организация обладает собственным групповым потенциалом системы, т.е. кадровым потенциалом.

Кадровый потенциал – то возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом им уровне развития науки и техники. Кадровый потенциал, являясь составной частью производственного потенциала, может быть измерен располагаемой численностью кадров, а также максимально возможными в данных условиях интенсивностью, качеством и производительностью труда.

Количественная сторона кадрового потенциала определяется:

- численностью работников предприятия и ее динамикой;
- количеством рабочего времени, отработанным работниками предприятия за определенный период;
- уровнем интенсивности труда работников.

Качественная сторона кадрового потенциала определяется:

- состоянием здоровья, уровнем развития и физической дееспособности работников;
- образовательным уровнем работников;
- профессионально-квалификационным уровнем работников.

В структуре кадрового потенциала предприятия выделяются:

Функциональная структура – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями (планирование, организация, координация, учет, анализ, контроль, мотивация).

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения, их количественно-профессиональный состав и структуру, перечень должностей (служащие; руководители (высшее звено, среднее звено, низшее звено); специалисты (главные специалисты, специалисты), технические исполнители; рабочие (основные, вспомогательные)).

Социально-экономическая структура – совокупность групп работников предприятия по полу, возрасту, социальному статусу, уровню образования, семейному положению, уровню оплаты труда.

Ролевая структура – характеризует коллектив по степени участия в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям (творческие роли, коммуникативные роли, поведенческие роли).

Анализ кадрового потенциала предприятия согласно приведенной структуре позволяет оценить уровень использования кадрового потенциала и эффективность его реализации.

Процесс реализации кадрового потенциала при осуществлении грамотной кадровой политики представляет собой развитие профессиональных качеств работника, усиление мотивации к труду и, в итоге, повышение производительности его труда.

Основные направления в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала:

- развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной техники;
- развитие инфраструктуры УП (через взаимодействие с руководителями, использование внешних консультантов, оценку персонала, социологические исследования...)

2.2. Кадровый цикл

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл. Развитие кадров составляет основ-

ное содержание управления персоналом, которому свойствен системно-ситуационный подход. В соответствии с таким подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации (рис. 2.2), из которого частично формируется ее потенциальный резерв. Это внешние источники потенциального резерва. Существуют также внутренние источники организации, например молодые специалисты.



Рисунок 2.2 - Кадровый цикл

Процесс формирования управленческих кадров начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров (набора или вербовки). Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы обновления кадрового потенциала, которые включают уход в отставку и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов — выборов, конкурсов, выдвижения, назначения, оценок кандидатов.

Целесообразно выделять следующие периоды жизненного цикла формирования и использования кадрового потенциала:

1. Период от рождения до получения общего и специального образования. Данный период можно разделить на 3 стадии:

- стадия рождения (социальная политика воспроизводства человеческого капитала);
- стадия дошкольного воспитания (социальная политика здоровья и развития нации);
- стадия общего образования.

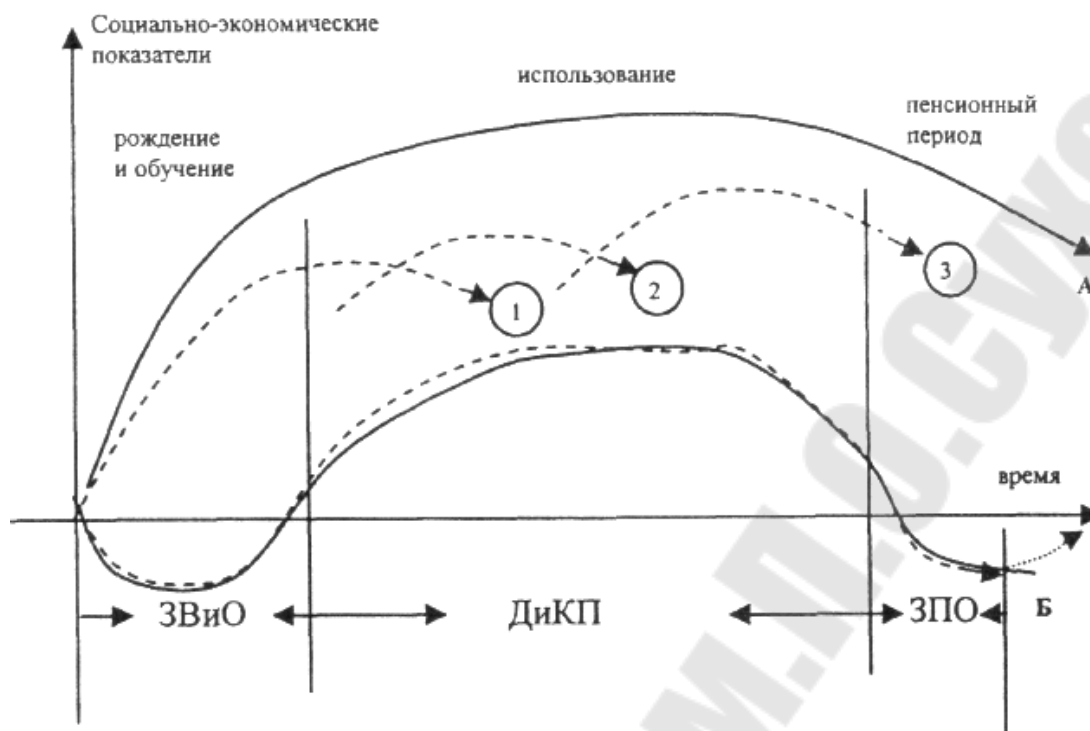
2. Период специального образования кадрового потенциала (социально-техническое и высшее образование).

3. Период использования кадрового потенциала. Данную стадию можно разделить на 3 подстадии:

- вступление в состав рабочей силы, характеризующееся значительными трудностями адаптации, низким начальным уровнем заработной платы и значительными темпами ее роста;
- основной период эффективной и стабильной трудовой деятельности в различных сферах производства. В течение данного периода (20 лет и более) достигается максимальный уровень заработной платы и держится в период всего срока трудовой деятельности;
- период постепенного возрастного снижения трудовой активности и адаптации к выходу из состава рабочей силы;

4. Пенсионный период.

На рисунке 2.3 обосновано соединение жизненного цикла формирования кадровой политики и жизненного цикла формирования и использования кадрового потенциала.



- А - жизненный цикл развития кадрового потенциала;
 Б - жизненный цикл затрат и доходов кадрового потенциала;
 1, 2, 3 - жизненный цикл кадровой политики (соответственно, например, социализма, переходного периода, периода стабилизации и т.д.);
 ЗВиО - затраты на воспитание и образование; ДиКП - доходы от использования кадрового потенциала; ЗПО - затраты на пенсионное обеспечение.

Рисунок 2.3 - Жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала

На рисунке видно, что если основной кадровый потенциал получил обучение при одной системе, то при использовании данного потенциала в другой системе требуются дополнительные знания, навыки и умения. Данный факт требует учета при формировании кадровой политики определенного временного периода. При формировании кадровой политики институциональные структуры также должны учитывать необходимость следующего баланса для воспроизводства кадрового потенциала:

$$ДиКП \geq ЗВиО + ЗПО.$$

Данное условие диктует необходимость восполнения затрат на воспитание, образование и пенсионное обеспечение нетрудоспособной части кадрового потенциала.

ТЕМА 3

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы темы:

- 3.1. Составляющие стратегии управления персоналом
- 3.2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации
- 3.3. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении

3.1 Составляющие стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) – это специфический набор основных принципов, правил, целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Кадровая стратегия – это планы, учитывающие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности предприятия с помощью его сотрудников [Горнаков].

Кадровая политика — это система теоретических взглядов идей, требований, принципов, определяющих основные направления, средства и способы работы с персоналом.

Условия эффективной реализации стратегического управления персоналом:

- принятие стратегии управления персоналом на уровне руководства предприятия;
- профессионализм в работе отдела кадров;
- использование услуг консультационных организаций по кадрам;
- подключение к реализации стратегии всех уровней и подразделений управления.

Стратегия управления персоналом включает:

- конкретизацию целей предприятия и выбор направления развития (проведение опроса, определение уровня квалификации, тренинги и производственные семинары);
- аудит персонала и управления персоналом (выяснение путей повышения эффективности использования персонала);
- выяснение третьей стороной (внешним институтом) мотиваций сотрудников, степени их удовлетворенности трудом, зарплатой, организацией

труда.

В итоге вырабатывается конкретная стратегия управления персоналом, четко фиксирующая основные направления работы с персоналом, изменения его роли и устранения проблем.

Основной стратегией управления персоналом на современном этапе становится инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом, а *основной функцией* управления персоналом становится стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности.

Основные направления стратегического развития управления персоналом на предприятии:

- определение вклада управления работниками в результаты работы предприятия;
- ориентация персонала организации на потребителя;
- внедрение здорового предпринимательского духа в деятельность кадровых служб.

Факторы стратегического управления персоналом:

– Неопределенность и риски. В условиях развивающегося рынка руководство и сотрудники действуют в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Внешние условия динамично изменяются. Постоянная учеба становится центральной задачей для поддержания способности выживания организации;

– Время. Чем быстрее и своевременнее предприятие может перестроить свое производство под требования рынка, тем оно более конкурентоспособно;

– Возрастающая фрагментация рынков. Ориентация на клиента содействует сегментации рынка, исследованиям потенциальных потребностей клиентов и учету их специфики;

– Качество, дизайн, сервис. Являются решающими факторами успеха;

– Уменьшение значения размеров предприятия. Для сохранения лидерских позиций в своем сегменте рынка, предприятие должно придерживаться своих оптимальных размеров;

– Гибкость благодаря централизации. Реструктуризация некоторых крупных предприятий в гибкие предпринимательские подразделения;

– Сокращение иерархических структур. Управление персоналом требует гибкого его использования и развития;

– Необходимость постоянной учебы. Учеба – один из факторов получения преимуществ в конкурентной борьбе.

3.2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии организации. Управление кадрами определяется целями и задачами организации. Основная задача кадровой политики – обеспечение и поддержание работоспособности персонала.

Кадровые службы стали выполнять не только делопроизводственные функции, но и функции кадрового планирования, координации, регулирования. Возросла роль такого стратегического ресурса, как кадровый потенциал фирмы, вложения в который стали обязательным условием завоевания и сохранения устойчивых рыночных позиций.

Стратегия развития предприятия обязательно учитывает сферу стратегического управления персоналом. Для этого предусматриваются значительные капитальные вложения.

Важную роль в подготовке персонала играют привилегированные университеты (Гарвардский, Принстонский, Стэнфордский; в Беларуси - Белорусский государственный экономический университет), контролирующие подготовку руководителей и членов советов директоров крупнейших корпораций и предприятий.

Стратегия кадровой политики конкретизируется в планах по формированию и развитию кадрового потенциала и включает:

- стратегию использования персонала;
- развитие фирменного стиля работы и отношений между сотрудниками;
- развитие персонала, его обучение и переподготовку;
- технику кадрового регулирования, отбора и высвобождения персонала;
- маркетинг персонала;
- лизинг персонала.

Управление персоналом в области стратегического управления организацией имеет 3 уровня (табл. 3.1.):

- стратегический;
- тактический;
- оперативный.

Таблица 3.1 – Уровни управления персоналом

Уровень	Отбор и расстановка кадров	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Продвижение по службе (карьера)
Стратегический (10-15 лет)	Прогноз изменений внутренней и внешней среды. Определение характеристик работников, требующихся фирме на длительную перспективу	Определение принципа оплаты труда с учётом ожидаемых внешних условий, увязывание его с возможной долгосрочной стратегией бизнеса	Определение параметров, нуждающихся в оценке на длительную перспективу, предварительная оценка потенциала организации и его динамики	Оценка способности наличных кадров к необходимым будущим изменениям, создание системы планирования на предприятии	Построение долговременной системы продвижения персонала, обеспечивающей сочетание гибкости и стабильности, увязывание её с общей стратегией бизнеса
Тактический (среднесрочная перспектива около 5-ти лет)	Выбор критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы, исследование возможностей оздоровления на новые рынки	Разработка пятилетнего плана, развитие системы оплаты труда работников, проработка вопросов создания системы льгот и премирования	Создание обоснованной системы оценок текущих условий и будущего их развития, создание центра оценки работников	Разработка общей программы развития управленческой системы, разработка мер поощрения самовыражения работников	Определение линий продвижения работников, увязывание индивидуального стремления работников с задачами фирмы
Оперативный (до года)	Разработка штатного расписания и схемы передвижения работников	Разработка системы оплаты труда и премирования	Создание ежегодной системы оценок работников и повседневной системы контроля	Разработка систем повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечение подбора подходящих сотрудников, планирование ближайших кадровых перемещений

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом. На тактическом уровне реализуется планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний, планирование движения кадров, повышение их квалификации и развития. Стратегический уровень - поддерживает деловую стратегию, направленную на долгосрочное развитие организации. Стратегия управления персоналом связывает многочисленные аспекты управления персоналом в единую, подчинённую конкретной деятельности предприятия политику управления персоналом.

Таблица 3.2 - Взаимосвязь типа стратегии организации с тактикой управления персоналом

Тип стратегии	Требуемые характеристики работников	Тактика управления персоналом
1	2	3
<p>Предпринимательская (нацелена на развитие бизнеса). Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, в центре внимания быстрое осуществление ближайших мер даже без предварительной проработки</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, готовыми рисковать и не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>1) <u>Отбор и расстановка кадров</u>: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца 2) <u>Вознаграждение</u> на конкурентной основе по возможности, удовлетворяющей потребностям работника 3) <u>Оценка</u> основывается на результатах, не слишком жестокая 4) <u>Перемещение сотрудников</u>: в центре интерес служащих, подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p>Стадия динамического роста (степень риска меньше, сопоставление текущих целей с необходимостью создания фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно)</p>	<p>Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и уметь работать в команде</p>	<p>1) <u>Отбор и расстановка кадров</u>: поиск гибких и верных людей, способных рисковать 2) <u>Вознаграждение</u> справедливое и беспристрастное 3) <u>Оценка</u> основывается на чётко оговоренных критериях 4) <u>Перемещение сотрудников</u>: учитываются реальные возможности и используются разнообразные формы служебного перемещения 5) <u>Развитие</u>: акцент на качественном росте уровня и областей деятельности личности</p>
<p>Стратегия прибыльности. В центре внимания — сохранение уровня прибыльности: усилия по финансированию затрат скромные, управленческая иерархия хорошо развита, действуют различного рода обширные процедуры</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности, результаты при относительно низком уровне риска</p>	<p>1) <u>Отбор и расстановка кадров</u>: чрезвычайно жёсткие. 2) <u>Вознаграждение</u> основывается на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости 3) <u>Оценка</u> узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная 4) <u>Перемещение сотрудников</u>: человек подбирается к месту 5) <u>Развитие</u>: акцент на компетентность в узкой области поставленных задач</p>
<p>Ликвидационная стратегия (продажа активов, устранение возможности убытков в будущем, сокращение работников)</p>	<p>Требуются служащие на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме</p>	<p>1) <u>Отбор и расстановка кадров</u>: маловероятен 2) <u>Вознаграждение</u>, основанное на заслугах, без дополнительных стимулов 3) <u>Оценка</u> строгая, формальная, основана на управленческих критериях 4) <u>Перемещение сотрудников</u>: только тех, кто имеет требуемые навыки 5) <u>Развитие</u>: ограничено, основано на необходимости</p>

Направления развития кадровой стратегии [Горнаков]:

- 1) Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции.
- 2) Работники — это ресурс, использование которого необходимо максимизировать. Знания и способности своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений.
- 3) Неразрывная связь стратегии бизнеса и стратегии управления персоналом.
- 4) Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, контроль сотрудников с помощью социальных средств.
- 5) «Японизация методов управления», достигаемая за счёт минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и т.д.
- 6) Усиление стратегических форм управления персоналом: разработка кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества и эффективности индивидуальной деятельности, создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий.
- 7) Использование моделей в работе с персоналом с учётом:
 - а) влияния работника и способов воздействия на него;
 - б) продвижения работника в фирме;
 - в) системы вознаграждения;
 - г) организации рабочего места.

3.3. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении

История кадровых служб тесно связана с развитием организованного трудоустройства населения. Возникновение служб организованного трудоустройства в странах Западной Европы было обусловлено массовой безработицей.

С развитием рыночных отношений в крупных городах создаются биржи труда, службы занятости населения, которые трудоустраивают и организуют переподготовку людей. В последние годы широкое распространение получили различные фирмы, специализирующиеся на подборе персонала и других видах услуг. Все это существенно влияет на развитие кадровых

служб, позволяет им совершенствовать свою деятельность.

Во многих развитых странах меняющаяся кадровая политика приводит к пересмотру руководителями фирм своих взглядов на положение службы кадров, к переоценке места и значения этой службы в современной организации. Работники кадровых служб должны полноправно участвовать в проведении кадровой политики, в анализе человеческих проблем, предвидеть потребности в создании новых рабочих мест и ликвидации устаревших, изучать новые тенденции; учитывая возросшую значимость и "многопрофильность" работы с людьми, прежние кадровые службы преобразовываются в *службы управления персоналом* или *человеческих ресурсов*.

Повышение роли *кадровых служб* в наших условиях обусловлено:

- переходом от дефицита к избытку трудовых ресурсов и сокращением численности персонала;
- возрастанием интенсивности труда, требующей более высокой квалификации;
- расширением функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышением их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Современные фирмы все больше осознают, что сектор руководства сотрудниками должен быть интегрирован в систему общего руководства и стратегического планирования. Руководители-управленцы, играя важную роль в стратегическом планировании, должны быть хорошо знакомы с другими аспектами работы организации - инвестициями, маркетингом, рекламой, контролем продукции, применением компьютеров, научными разработками и развитием организации.

По оценке ведущих специалистов в области управления в XXI веке роль специалистов по персоналу в организации будет возрастать. Основные тенденции в изменениях в управлении персоналом прогнозируются следующие:

1. Увеличится ценность квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится планирование персонала.
2. Возрастет роль планирования карьеры и развития персонала. Область планирования карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ управления персоналом, включающих программы раннего выявления работников с управленческими наклонностями и потенциалом руководителя и программу их индивидуальной подготовки.
3. Расширится зависимость управления персоналом от компьютерных технологий.

4. Компании с разветвленной организационной структурой, состоящей из отделений и организаций, будут продолжать процесс децентрализации функций управления персоналом, появится проблема контроля управления работниками на расстоянии.

5. Новые технологии будут ускорять необходимость регулярного обучения и совершенствования рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

ТЕМА 4

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы темы:

- 4.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
- 4.2. Виды планирования персонала
- 4.3. Методы определения потребности в персонале

4.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Планирование персонала состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только деятельность предприятия, но и его развитие. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные были бы переработаны.

Исходными данными для разработки планов по труду и кадрам являются:

- производственная программа;
- нормы времени (выработки);
- уровень (коэффициент) их выполнения;
- планируемый процент снижения трудоемкости и роста производительности труда;

- данные о выполнении плана по труду за отчетный период;
- прочие данные (количество оборудования, нормы численности или обслуживания и т.д.).

Кадровое планирование может проводиться по определенной схеме:

1. Установление целей планирования, специфичных для данного предприятия.
2. Сбор и систематизирование личных данных сотрудников.
3. Статистическая обработка и анализ личных данных.
4. Определение сроков (планирование кадровых потребностей).
5. Определение организационных подразделений (планирование кадровых издержек).
6. Определение групп сотрудников (планирование размещения персонала).

4.2. Виды планирования персонала

Различают следующие виды планирования персонала:

1. Планирование кадрового потенциала организации
2. Интегрированное планирование персонала
3. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала
4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование

Планирование кадрового потенциала организации

Включает в себя количественный и качественный аспекты. Количественное планирование персонала занимается исчисляемыми величинами (число сотрудников, рабочих мест, количество затрат), качественное – вопросами, связанными с квалификацией (знания и умения сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям).

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятия должностей*, т.е. расстановки, или задействования. При подборе кадров происходит *вербовка* на вакантные должности, которая равнозначна условной продаже рабочих мест. При *выборе* кадров происходит отбор фактических претендентов из числа кандидатов.

Планирование кадров должно быть одним из разделов текущего (на 1 год) и перспективного (на 5 – 10 лет) планов организации.

Таблица 4.1 - Факторы планирования развития кадрового потенциала

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество	Текучесть кадров Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров Оргструктура управления Уровень технической оснащенности Уровень технических средств управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Качество	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры) Программы повышения квалификации Недостаток квалификации	Содержание труда Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров Квалификация планируемого кадрового состава
Время	Продолжительность работы на занимаемой должности Возрастная структура	Сроки замен и т.д.

Интегрированное планирование персонала

Как часть общего планирования на предприятии. Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость заработной платы и стоимость развития персонала.

Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала

Рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала.

Краткосрочное – на период не более одного года (занимается преимущественно использованием персонала);

Среднесрочное – от одного года до пяти лет;

Долгосрочное – более чем на пять лет (занимаются потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением в целях своевременного и квалифицированного пополнения состава персонала).

Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала

Стратегическое планирование разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия и рассматривает планирование персонала как часть планирования на предприятии. Характерна большая гибкость.

Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших

при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. Проводится высшим и средним руководящими звеньями.

Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

4.3. Методы определения потребности в персонале

Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

Методы качественного планирования персонала:

– метод экспертных оценок. К планированию привлекается эксперт, который анализирует проблему планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на них. Экспертами являются либо специалисты в области планирования персонала – опытные консультанты кадровых служб, либо начальники.

– методы групповых оценок (образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия). Наиболее известным методом разработки планов в группах является метод «мозговой атаки».

– метод Дельфи (от названия города, где впервые был применен этот метод) включает в себя как экспертный, так и групповой метод. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий.

Методы количественного планирования персонала:

– Методы коэффициентов и темпов изменения, базирующиеся на линейных взаимосвязях между переменными планирования и величинами влияния. При этом величины дохода (объем, количество сбыта) привязываются к величинам, относящимся к применению рабочей силы (число занятых, время работы, расходы на персонал). Производительность труда – один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала – рассчитывается по формуле: $P_t = \text{оборот} / \text{занятые}$

– Коэффициентами, связанными с планированием персонала, являются также уровни текучести, обеспечения, заболеваний.

– Экстраполяция – состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее, хотя этот метод общедоступен, но его ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Данный метод подходит для краткосрочного планирования и организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде

– Скорректированная экстраполяция – учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников: повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

– Компьютерные модели – представляют собой наборы математических формул, которые позволяют использовать информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей организации в рабочей силе.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП, \quad (4.1)$$

где $Ч$ - базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В, \quad (4.2)$$

где $ОП$ - объем производства;

$В$ - выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

– рабочие-сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

– рабочие- повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных за-

даний, фонда рабочего времени);

- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

Развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = Апл - Аб, \quad (4.3)$$

где Апл и Аб – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

Частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:

$$ДП = Апл * Кв, \quad (4.4)$$

где Кв - коэффициент выбытия специалистов (2-4% от общей численности в год);

Возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учёт смертности...);

Вакантные должности, исходя из утверждённых штатов, ожидаемого выбытия работников.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.

При расчетах используется типовая зависимость:

$$Ч = \frac{T_n}{T_{пол}} \times K_{яс}, \quad (4.5)$$

где Ч – численность рабочих;

T_n – время для выполнения производственной программы;
 $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного рабочего;
 $K_{яс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

$$T_n = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \times T_i + T_{н.пр.i}}{K_{вн}}, \quad (4.6)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -номенклатурной позиции;

T_i – время выполнения процесса по изготовлению изделия i -номенклатурной позиции;

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

$K_{вн}$ – коэффициент выполнения норм.

$$K_{вн} = \frac{T_{техн}}{T_{факт}}, \quad (4.7)$$

где $T_{техн}$ – время изготовления единицы продукции по технологии;
 $T_{факт}$ – фактическое время изготовления единицы продукции.

Метод определения численности административно-управленческого персонала.

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \quad (4.8)$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ;
 m_i – среднее количество определенных действий в рамках i -вида работ за период времени;

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

T – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту);

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени;
 $K_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени;
 t_p – время на работы, которые невозможно учесть в плановых расчетах.

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o \times K_{яс}, \quad (4.9)$$

где $K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы;

K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников;

$K_{яс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

$K_{фрв}$ определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени $\sum_{i=1}^n m_i \times t_i$

При планировании t_p и $K_{фрв}$ неизвестны, тогда формула принимает вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{нрв} \quad (4.10)$$

Метод расчета по нормам обслуживания:

Расчет численности от количества обслуживающих машин, агрегатов. Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по формуле:

$$Ч = \frac{Ч_{агр} \times K_{загр}}{Н_{обсл}} \times K_{яс}, \quad (4.12)$$

$$Н_{обсл} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_i \cdot n_{pi}) + T_{д}}, \quad (4.13)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени работника за день (смену),

n – количество видов работ по обслуживанию объекта;

t_i – время выполнения объема i -вида работ на единицу оборудования;

$T_{д}$ – время, необходимое для выполнения работником дополнительных

функций, не включаемых в t_i ,
 n_{pi} – количество работ (операций) за смену.

Метод определения численности руководителей через нормы управляемости:

$$Ч_{рук} = \frac{Ч_{подч}}{Н_{упр}} \quad (4.14)$$

Рекомендации по установлению нормы управляемости:

- при значительном удельном весе работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации $Н_{упр}$ должна быть 5-7 человек
- при достаточно устоявшемся характере работ $Н_{упр}$ 10-12 чел.
- $Н_{упр}$ не должна быть больше 15-17 чел., иначе коллектив становится неуправляемым.

ТЕМА 5 ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы темы:

- 5.4. Понятие и виды кадрового резерва
- 5.5. Источники резерва, особенности формирования
- 5.6. Процессы служебно-профессионального продвижения

5.1. Понятие и виды кадрового резерва

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации связано с формированием различных типов кадрового резерва (см. рис.5.1):

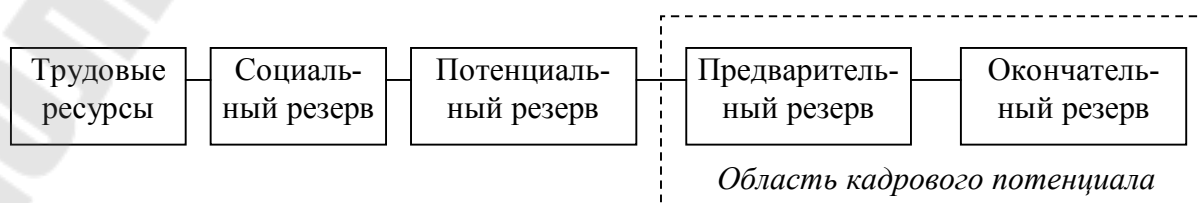


Рисунок 5.1 - Процесс формирования различных типов резерва

Вероятность стать руководителем возрастает по мере приближения к переводу в окончательный резерв.

Социальный резерв руководящих кадров – резерв в самом широком смысле слова, в который входят все трудящиеся (в основном творческая молодежь).

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает базу формирования собственного резерва в каждом подразделении.

Предварительный резерв – это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

Окончательный резерв состоит только из тех работников, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию.

По виду деятельности:

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

5.2. Источники резерва, особенности формирования

Источниками формирования резерва являются нижестоящие руководители, а также сотрудники аппарата управления, соответствующие критериям выдвижения в резерв (рис.5.2). В спорных случаях предпочтение отдается

внутренним источникам, а также тем кандидатам, которые в большей мере обладают такими качествами, как предприимчивость, инициатива, являются неформальными лидерами в своем коллективе, пользуются авторитетом.

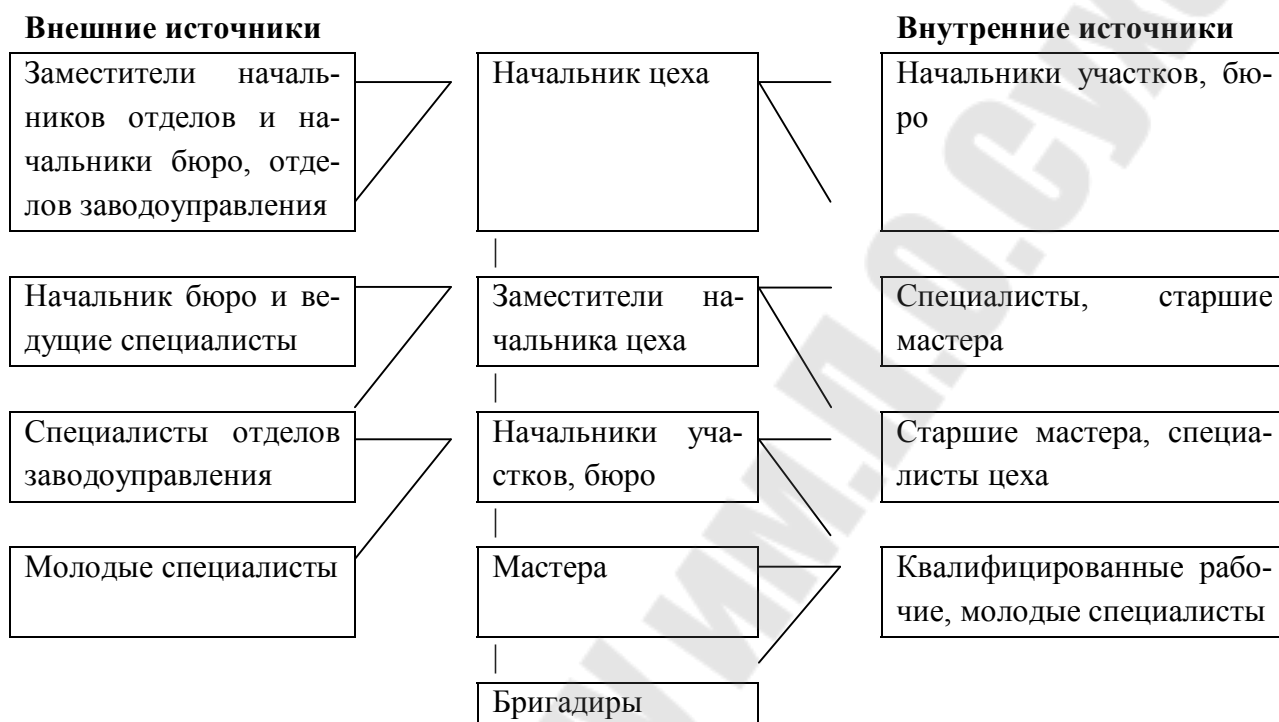


Рисунок 5.2 - Источники формирования резерва руководителей цеха

Для каждого вида резерва существуют свои критерии, причем перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие критерии – при выдвижении в окончательный резерв.

Таблица 5.1. – Критерии выдвижения в резерв

Вид резерва	Критерий	Показатели критериев
Потенциальный	Социально-демографические требования	Уровень образования, опыт практической работы и работы с людьми, возраст (по документам личного дела)
Предварительный	Управленческие качества	Экспертные оценки профессиональных и личных качеств кандидата в резерв (по результатам опроса и тестирования)
Окончательный	Результаты работы	Конечные результаты производственной деятельности (по результатам выполнения поставленных задач), согласие кандидата занять определенную руководящую должность

Конкретные значения показателей критериев для того или иного вида резерва или внутри одного вида для каждой должности определяются по уровню требований к ней. Совокупность таких требований составляет профессиограмму должности.

Принципы формирования кадрового резерва:

- принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Этапы работы с резервом.

1 этап. Анализ потребности в резерве.

На данном этапе необходимо:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей;
- определить текущую и перспективную потребность в резерве, оптимальную численность резерва кадров:
 - потребность предприятия в кадрах управления на перспективу до 5 лет;
 - фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
 - примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников (в связи с выездом в другой район и др.).

2 этап. Формирование и составление списка резерва. Включает:

- ♦ формирование списка кандидатов в резерв;
- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.
- ♦ создание резерва на конкретные должности.

Для формирования *списка резерва* используются следующие **методы**:

анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

3 этап. Подготовка кандидатов.

Методами профессиональной подготовки являются:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

При подготовке кандидатов руководством разрабатываются и утверждаются 3 вида программ: общая программа (теоретическая подготовка), специальная программа (теория и практика), индивидуальная программа (конкретные задачи по повышению уровню знаний, навыков и умений).

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо проводить специальные программы социально-психологической подготовки кандидатов.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива.

5.3. Процессы служебно-профессионального продвижения

Служебно-профессиональное продвижение — это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными.

Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение *функциональных руководителей* и продвижение *линейных руководителей*.

Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов.

Первый этап — работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленными на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального

продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап — работа с линейными руководителями низового звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низового звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2—3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап — работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа

результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап — работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечении при необходимости независимых экспертов.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.

Например, типовая схема служебно-профессионального продвижения в одной японской компании: в нее входят испытательный срок (1—3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность.

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8—10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе: движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение.

ТЕМА 6 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

Вопросы темы:

- 6.5. Понятия и направления карьеры менеджера
- 6.6. Основы планирования карьеры менеджера
- 6.7. Характеристика образцового менеджера
- 6.8. Выбор карьеры

6.1. Понятия и направления карьеры менеджера

Карьера – это последовательность занимаемых должностей (не непрерывное движение только вверх по иерархической лестнице) (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Схема карьерного продвижения

Важный момент – планирование карьеры. Специфика современных организаций планирования карьеры за своего сотрудника. Хотя актуально и индивидуальное планирование карьеры.

Выделяют 3 направления карьеры:

1. профессиональное (касается профессионального развития, характеризуется стадиями обучения, приема, профессионального роста. Может быть в разных организациях, но по своей профессии, пример: бухгалтер, инженер)
2. внутриорганизационное (внутри одной организации по горизонтали

или вертикали, т.е. расширение сферы полномочий или доступ к первым лицам, верхушке власти, следовательно, вертикальное продвижение).

3. организационное (переход в другую организацию).

Индивидуальное планирование карьеры – это разработка собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а так же поведение, направленное на их достижение.

Если у менеджера есть план карьеры, который не ограничивается одной организацией, то это придает уверенность, снижает страх быть уволенным. Планирование карьеры основано в основном на собственных силах, знаниях и самоконтроле.

6.2. Основы планирования карьеры менеджера

Планирование карьеры – определение пути индивидуального профессионального развития.

Для каждого человека успешная карьера носит субъективный характер. Планирование карьеры означает предварительное осмысление занимаемых в будущем должностей и требований к ним. Оно является частью системного развития персонала.

Современная структура карьеры как производственной системы включает шесть основных позиций:

1. «Пространство перемещений», т.е. возможность карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия, что зависит от оргструктур, штатных расписаний и др.

2. Причины и основания для перемещений, т.е. возможность занятия вакансий, возникновения вакансий.

3. Направления перемещений. Существуют 3 направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и горизонтальное, но в перспективную проектную группу.

4. Профили перемещений. Возникают в случае стабильности занимаемой позиции, характерны для крупных предприятий со стабильной иерархией и достаточно многочисленными однородными должностями. Карьера здесь определяется только положительно на иерархической лестнице.

5. Частота перемещения и скорость продвижения. Пример: карьера от экономиста до главного экономиста. Определяется временем пребывания на должности и зависит от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии.

6. Уровень активности предприятия. Предполагает проведение мероприятий с целью активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников.

Одним из подходов к систематизации потенциального карьерного перемещения является так называемый «портфель ресурсов личности», разработанный с помощью критериев результативности и потенциала развития в результате опроса 55 менеджеров, находящихся на различных фазах карьеры. На основе этих критериев выделяют 4 типа сотрудников:

Таблица 6.1. – Портфель ресурсов личности

Результативность	Потенциал развития	
	Низкий	Высокий
Высокая	<u>Исполнители работ</u> (видят перспективу развития, могут содействовать успеху)	<u>Руководящая сила</u> – должны занимать должности, на которых у них достаточно шансов на успех
Низкая	<u>Попутчики («ни рыба, ни мясо»)</u> – работают неэффективно, но могут «маскироваться»	<u>Любители задавать вопросы</u> – способствуют развитию и выявлению проблем организации

Цели планирования карьеры:

- 1) производственные – с помощью планирования карьеры исследуются деловая и экономическая оптимизация работы предприятия
- 2) индивидуальные – являются основой взаимосвязанных между собой индивидуальных целей и определяют пути их развития.

Возможность карьеры определяется: 1) иерархической структурой предприятия; 2) экономическим состоянием предприятия.

Стимулы карьеры: делегирование компетентности и ответственности, использование ротации, реструктуризация предприятия, активная работа с резервом кадров и т.д.

Успех планирования карьеры обеспечивают: принцип результативности работы, тщательный анализ шансов на продвижение, планирование не более, чем на 1 – 2 уровня иерархии в течение 2-3 лет, доступные механизмы занятия вакантных должностей, знание портфеля ресурсов личности.

Таким образом, планы карьеры – сложное образование, следовательно существует несколько путей продвижения к запланированному занятию

должности.

План карьеры сотрудников оказывает положительное влияние на успех предприятия, если соблюдаются следующие требования при его составлении:

- объективная оценка соответствия квалификации должности
- соответствие запланированных должностей целям личного развития
- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Часто карьеру сотрудников планируют их руководители. В этом случае идет речь о внедрении системного и регулярного плана карьеры в рамках разработки централизованной концепции развития персонала и фирменного стиля работы с ним.

Все эти аспекты тесно взаимосвязаны.

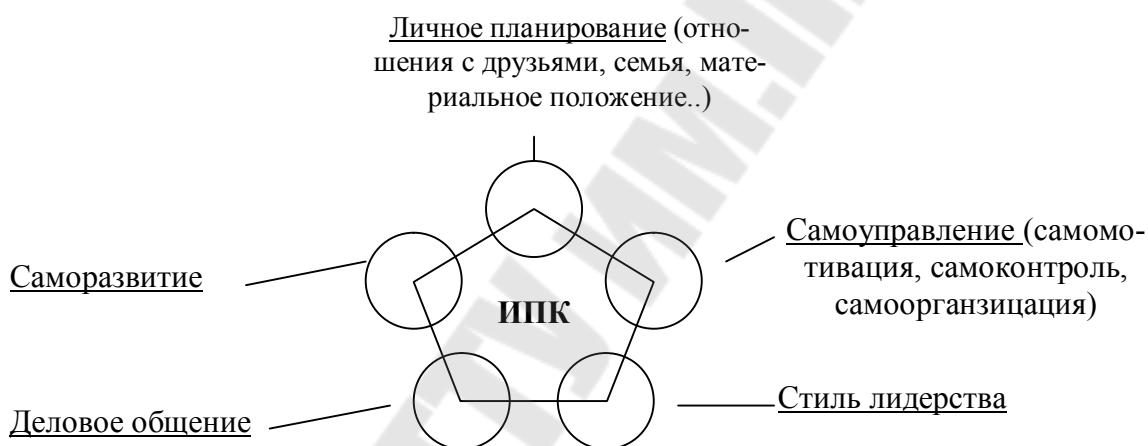


Рисунок 6.2 - Индивидуальное планирование карьеры

Человек должен знать свои сильные и слабые стороны, а также плюсы и минусы внешней среды, в которой он действует. Особое значение имеет форма собственности, наличие или отсутствие стартового капитала, опыта, образования.

6.3. Характеристика образцового менеджера

Характеристики:

- 1) стремление доминировать (влиять на других людей);
- 2) уверенность в себе;
- 3) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- 4) креативность, или способность к творчеству;
- 5) целенаправленность, стремление к достижению цели;

- 6) предприимчивость, готовность к обоснованному риску;
- 7) решительность, готовность брать на себя ответственность;
- 8) надежность в отношениях с подчиненными и руководством;
- 9) общительность, умение работать с людьми;
- 10) способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации;
- 11) доброжелательный контроль – доверие, ответственность, контроль;
- 12) постоянные обучения и обновления;
- 13) ясность цели;
- 14) терпимость, готовность к неудачам.

6.4. Выбор карьеры

Необходимо определить, какой вид карьеры вы предпочитаете. Это и определит вашу стратегию, постановку задач.

Самомаркетинг означает: 1) поиск фирмы/учреждения, которые бы вас устроили; 2) хорошую презентацию самого себя.

Выбор будущей деятельности должен основываться на:

- тенденциях развития рынка труда, его особенностях
- учете сильных и слабых сторон внешней среды
- выяснении своих сильных и слабых сторон, структуры своих деловых

качеств

Основополагающие моменты в анализе слабых и сильных сторон менеджера:

- знание требований
- оценка собственных качеств
- знание механизма занятия конкретных постов

Правила выбора карьеры:

- искать работу необходимо всегда
- никто вам не должен предоставлять работу, за нее надо бороться
- определяйте помехи в поиске работы
- ищите свои преимущества перед другими
- стремитесь к любимому делу, а не к тому, что есть
- не стремитесь в большие организации
- помните о хороших манерах
- поиск работы – это также выбор карьеры
- придерживайтесь мягкой настойчивости в сочетании с выигрышным

впечатлением

- не будьте попрошайкой – преподнесите себя как подарок судьбы

Наиболее успешны следующие методы поиска (по мнению ученых США и РБ):

Методы поиска	США	РБ
- обращение к работодателю	47,7	76,6
- частные фирмы по найму	24,2	6,6
- объявление в печати	23,4	24,3
- друзья	22,1	68,3
- ВУЗы	21,4	8,3

ТЕМА 7 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы темы:

7.5. Понятие и задачи развития персонала

7.6. Необходимость и методы развития персонала

7.7. Предпосылки развития персонала

7.8. Система развития персонала

7.1. Понятие и задачи развития персонала,

Развитие персонала (РП) - комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

Развитие персонала означает:

- способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для предприятия – является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал являются именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.
4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.
5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

7.2. Необходимость и методы развития персонала

Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкива-

ются в своей работе. Из рис.7.1 видно, как с течением времени происходит "старение" знаний, а, следовательно, уменьшение их ценности.

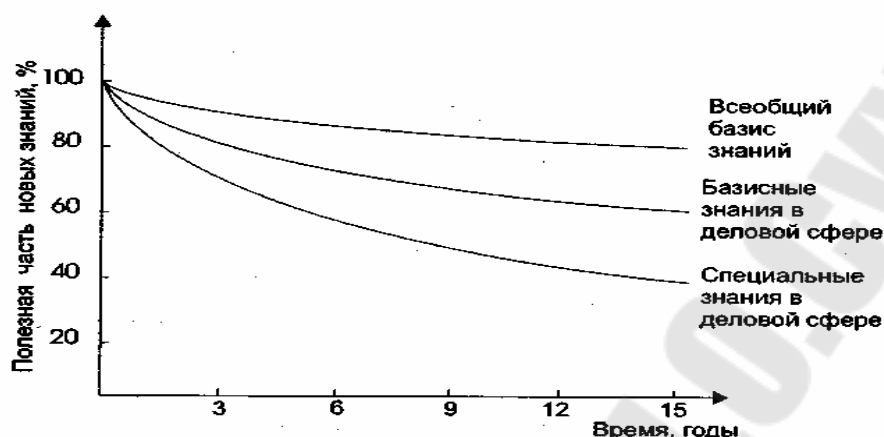


Рис. 7.1. Уменьшение пользы от изначально новых знаний в различных областях ("старение" знаний)

Рисунок 7.1 – Диаграмма «старения» знаний

работы, мы нуждаемся достаточно часто.

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела.

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

Среди методов развития персонала можно выделить: а) методы формирования и развития кадрового потенциала организации и б) методы развития потенциала каждого сотрудника.

А: К первой группе относятся:

- методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штатного расписания;
- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. **Б:** К ним относятся:

1) методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;

2) методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары (например, "Сименс-семинар"); конференции, групповые дискуссии; индивидуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах;

3) система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

7.3. Предпосылки развития персонала

Развитие персонала требует следующих условий:

1. Оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудника.

При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия.;

2. Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем. (для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем). Таким образом, и сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

Цели развития отдельного сотрудника совпадают с целями предприятия. Это прежде всего профессиональное продвижение, признание и личное совершенствование.

Основные цели сотрудника:

- выполнять предъявленные к нему требования и поставленные задачи;
- быть удовлетворенным своей работой;
- улучшить собственный имидж;
- иметь возможность продвижения по служебной лестнице;
- брать на себя ответственность;
- улучшать свое положение на рынке труда;
- иметь надежное рабочее место и достаточный заработок.

Достижение этих целей сотрудниками привлекательно и для предприятия, поскольку в этом случае хорошие специалисты оказываются связанными с предприятием и заинтересованы в его росте. Требования к сотрудникам, помощь и свобода действий при реализации задач, стоящих перед ними, контакт с коллегами и руководителями существенно влияют и на мотивацию и микроклимат на предприятии.

3. Определение стратегических целей предприятия. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

- прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);
- определение потенциальных руководителей (формирование предварительного резерва);
- продвижение состава резерва руководителей;
- мероприятия по повышению квалификации;
- оплата труда, ориентированная на выполненную работу.

7.4. Система развития персонала

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала данной организации. В основе этой системы находятся относящиеся к конкретным должностям и рабочим местам информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников (Скрытая, или косвенная, квалификация сотрудников увеличи-

вается в процессе изучения задач на тех рабочих местах, которые они занимают).

К числу элементов системы развития персонала относятся: элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала). Анализ элементов системы позволяет определить последовательность развития персонала. Зарубежный опыт выработал пять этапов внедрения мероприятий по развитию персонала, каждый из которых требует ответа на конкретные вопросы.

1. Основополагающая кадровая политика

Каких целей Вы хотите достичь? Есть ли необходимость в мероприятиях по развитию персонала? Каковы взаимосвязи кадровой политики с вопросами планирования персонала (например, проблема преемственности)? Какое кадрово-политическое решение необходимо принять?

2. Сбор информации и необходимость в ней

Какими знаниями сотрудники уже владеют? Как эти знания оцениваются и ценятся?

Какие мероприятия по повышению квалификации уже проводились? Какие требования предъявляются к персоналу сегодня, завтра и в связи с намеченными планами? Каковы потребности в персонале управления? Насколько велика разница между требованиями к рабочим местам и реальной квалификацией персонала? Есть ли потребность в особых мероприятиях, связанных с флуктуациями (случайные отклонения физических величин от их средних значений) персонала?

3. Мероприятия и инструменты

Какие мероприятия и инструменты необходимо применять исходя из возможностей предприятия? У каких мероприятий соотношение цены и качества наилучшее? Как осуществить выбор мероприятий с точки зрения структуры предприятия? Кто из сотрудников может провести или по меньшей мере поддержать проведение необходимых мероприятий? Как осуществить выбор фирм, предлагающих свои услуги по обучению, для участия в осуществлении мероприятий?

4. Организация как заказчик и исполнитель развития персонала

Кто должен заниматься вопросами развития персонала? Отвечают ли руководители за рост своих подчиненных? Кто отвечает за организацию семинаров? Кто определяет даты проведения семинаров? Кто следит за порядком проведения семинаров?

5. Затраты и бюджет

Существует ли в бюджете статья, направленная на развитие персонала? (Это ключевой вопрос в оценке результатов и эффективности мероприятий.) Отвечает ли руководитель напрямую за расходование средств на эти цели?

Насколько глубоко повлияли проведенные мероприятия на развитие персонала? Насколько окупились проведенные инвестиции? Были ли внедрены полученные знания?

ТЕМА 8 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Вопросы темы:

8.1. Сущность и методы оценки персонала

8.2. Основные проблемы и ошибки оценки сотрудников

8.3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления

8.1. Сущность и методы оценки персонала

Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации.

Методы оценки персонала являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников, планирования карьеры.

Основные методы оценки работы персонала:

Определение рабочего стандарта. Ориентирован на исполнительский

персонал в сфере материального производства; заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Рабочие стандарты определяют, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц) – средняя производительность труда.

Шкалы оценки. (самый распространенный) Руководитель оценивает степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Предполагается использование специальных оценочных форм. Оцениваются: профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития проф. навыков и др.

Управление целями. Используется прежде всего при оценке деятельности руководителей и специалистов. Основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год) – объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций (претензий заказчика) и др. Предполагает: постановку целей, планирование работы, текущий контроль, оценку достигнутых результатов и подведение итогов.

Метод контрольных карт. Включает в себя ответы «да» и «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника. Все вопросы имеют различную значимость (удельный вес). Опрашиваемые не должны знать ключа к этим вопросам.

Вопросы	Да	Нет
1. Были ли у Вас случаи нервных срывов в общественных местах?		
2. Хвалите ли Вы своих коллег перед всеми?		
3. Охотно ли Вы выполняете порученную Вам работу?		

Оценка через написание эссе (эссе – прозаический этюд, представляющий общие или предварительные соображения о каком-либо предмете или по какому-либо поводу). Может использоваться, когда необходимо оценить специфическую, трудно нормируемую деятельность. Оценивающий описывает, как тот или иной сотрудник выполняет свою работу. Предварительно могут быть разработаны определенные стандарты для написания эссе (рабочие достижения, уровень проф.подготовки, оценка проф.потенциала, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность служ. продвижения и др.).

Оценка через экстремальные ситуации. Основана на анализе письменных докладов по поводу различных инцидентов, связанных с трудовым пове-

дением сотрудника (позитивные и негативные моменты). В рамках определенного периода времени эти доклады становятся базой для формирования оценки.

Самооценка. Служит получению представления о целях, которые сотрудник себе ставит, и о проблемах, с которыми он сталкивается и которые его больше всего волнуют.

Таблица 8.1. - Примерная карта самооценки

Проблемы для самооценки	Оценка, которую вы даете
1. Проблемы работы -нравится ли мне сегодняшняя работа? -какой именно деятельностью в фирме я хотел бы заниматься? -какие проблемы я бы смог решить по-другому? (конкретно, как) и т.п.	5 4 3 2 1
2. Вопросы взаимоотношений в организации -какие проблемы необходимо в первую очередь решить? -как я оцениваю взаимоотношения в коллективе? -по какой причине я даю такую оценку (подробно)? и т.п.	5 4 3 2 1
3. Вопросы саморазвития -какие цели я себе поставил в этом году в своей работе? -какие из своих достижений за прошлый год я хотел бы отметить? ит.п.	
4. О моем характере и интересах -что я могу сказать о своей личности (сильные и слабые стороны)	

Методы ранжирования (прямое, чередующееся, парные сравнения). Дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом.

Прямое ранжирование требует от оценивающего проранжировать работников по какому-то определенному показателю /одновременно по нескольким (проф.компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств...). Самый лучший работник получает высший ранг, а худший – низший. (сумма рангов по показателям определяет ценность работника для организации)

Чередующееся ранжирование по любому критерию (способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.). Фамилии работников перечисляются с левой стороны листа. Руководитель выбирает самого ценного работника из списка, зачеркивает его слева и пишет первым по порядку с правой стороны листа. Затем выбирает наименее ценного, зачеркивает и пишет последним с правой стороны. Процесс повторяется для всего списка. В результате работники справа проранжированы по убыванию ценности.

Парные сравнения используют матрицы парных сравнений. (количество сравнений = $N(N-1) / 2$, где N – число работников) (при N=10 – 45 сравнений, при N=15 – 105 сравнений – метод громоздкий, если оценивается большое количество людей).

Набравший самое большое количество плюсов – самый эффективный по выбранному критерию.

Фамилия	1	2	3	4	Сумма
1. Борисов	0	+	+	+	3
2. Петров		0	+		1
3. Гаев			0		0
4. Лосев		+	+	0	2

Система тестов позволяет также проанализировать речевые навыки (величину словарного запаса, ориентирование в категориях, грамотность построения предложений).

Выбор метода зависит от оцениваемых характеристик и решаемых задач.

В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной как для мотивации сотрудников, так и для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам.

8.2. Основные проблемы и ошибки оценки сотрудников

Существуют три основных, традиционно применяемых блока методов оценки персонала:

- оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

- оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;

- система тестовых методов оценки.

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение прежде всего к первым двум методам оценки персонала:

1. Изолированное рассмотрение решения задачи, т.е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения; недооценка систематически действующих факторов влияния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.

2. Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

3. Использование оценки как качественного измерения результатов, предусматривающее определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.

4. Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценку результатов без обсуждения их с сотрудниками; фиксацию достигнутого вместо развития достижений.

5. Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития, т.е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.

6. Недостаточное внимание к отношениям между оценивающими и оцениваемым, обуславливающее субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

7. Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности, выборочности, субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки.

Вероятными ошибками использования методов оценки на практике могут быть:

- нарушение процедур и сроков проведения оценки;
- выбор независимых организаторов оценки;
- эффект субординации или неформальных отношений;
- субобъективность ввиду предвзятости или лояльности;
- тенденции к мягким, жестким или усредненным оценкам, формализм;
- несоблюдение границ использования выбранного метода оценки;
- вольная трактовка результатов оценки, превышение или занижение их роли.

Основой успеха служит систематическая оценка персонала, т.е. оценка на основе одинаковых правил, одинаковых целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам и сравнение результа-

тов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки означает не ее унификацию, а ориентацию на определенную систему методов.

8.3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления

Оценка результативности труда – одна из функций по УП, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников управления влияют следующие факторы:

- 2) естественно-биологические (пол, возраст, здоровье, умственные и физические способности, климат, географическая среда, сезонность и др.)
- 3) социально-экономические (состояние экономики; ограничения и законы в области труда и заработной платы; квалификация; мотивация труда; уровень жизни; уровень социальной защищенности ...)
- 4) технико-организационные (характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений...)
- 5) социально-психологические (отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе ...)
- 6) рыночные (развитие многоукладной экономики, предпринимательства, уровень приватизации, конкуренция, инфляция, безработица и др.)

Результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем / степенью достижения цели управления при минимальных затратах. Важное значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. При выборе показателей оценки необходимо учитывать:

- 1) для решения каких конкретно задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнения и т.п.)
- 2) для какой категории и должности работников устанавливаются показатели.

Результат труда руководителя выражается через итоги производствен-

но-хозяйственной и иной деятельности. Организации или подразделения (выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов ...), а также через социально-экономические условия труда подчиненных (уровень оплаты, мотивированность).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Примерный перечень количественных показателей по некоторым должностям руководителей и специалистов:

- руководитель организации (прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке)
- управляющий банком (объем кредитов и их динамика, рентабельность, количество новых клиентов)
- менеджер по персоналу (количество вакантных мест, количество претендентов на 1 вакантное место, коэффициент текучести)

Также могут использоваться косвенные показатели: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п.

Для оценки результативности чаще всего используется балльный метод

Перечень критериев оценки руководителей подразделений двух различных организаций приведен в табл. 8.1:

Таблица 8. 1 - Сравнение критериев оценки персонала управления

БМВ	Даймлер-Бенц
Поведение и результаты труда	
Профессиональная квалификация	Применение опыта и навыков
Соответствие поставленным задачам, идентификация	Применение знаний
Коммуникабельность и сотрудничество	Самостоятельность
Организация работы подразделений	Инициатива
Поиск решений	Сообразительность
Реализация решений и способности к убеждению	Способность к анализу
Выносливость, загрузка и стабильность	Надежность выполнения работы
Ориентация на результат	Целесообразность методов работы
	Готовность к перемене места работы
	Сотрудничество
Руководство	
Определение целей	Коммуникабельность
Делегирование задач и ответственности	Мотивация сотрудников
Наблюдение	Использование сотрудников
Содействие сотрудникам	Содействие сотрудникам
Информирование сотрудников	Предложение идей (избирательный критерий, не является обязательным)

Критерии оценки руководителей взаимосвязаны, поэтому не имеет значения, сколько их групп использовано. Такой вывод был сделан для разных стран на основе независимых исследований. На практике чаще всего применяются методы оценки, включающие 3—10 групп критериев.

Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и пригодности к нему, иначе говоря, оцениваются потенциальные способности к труду на конкретной управленческой должности, т.е. потенциал личности, и фактические результаты работы на этой должности.

ТЕМА 9

ТЕХНИКА КАДРОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Вопросы темы:

- 9.4. Техника работы менеджера
- 9.5. Система и методы подбора персонала
- 9.6. Система «Assessment-Center»

9.1. Техника работы менеджера

Управленческий труд – это:

- труд руководителей (принятие решения);
- труд специалистов (подготовка и анализ информации для принятия решения);
- труд технического персонала аппарата управления (доведение решения до исполнителей).

Труд менеджера – это деятельность линейных (мастер, начальник цеха, директор и его заместитель) и функциональных (начальники отделов, бюро, служб, главные специалисты) руководителей.

Предметом труда является информация, а также человек или группа лиц.

Непосредственным продуктом труда менеджера выступает управленческое решение, выбор альтернативы в виде приказа, распоряжения или плана мероприятия, а также другой управленческой документации, определяющей развитие объекта управления.

Средства управленческого труда – средства техники управления (оргтехника: персональные компьютеры, их сети и технологии) и техники работы менеджера (мастерство и искусство, техника процесса умственного труда, обработки информации, постановки цели, принятия решения, техника решения самой задачи).

Обобщающей характеристикой использования всех техник и методов менеджера выступает стиль его работы.

Техника работы менеджера связана с категориями, представленными на рис. 9.1:

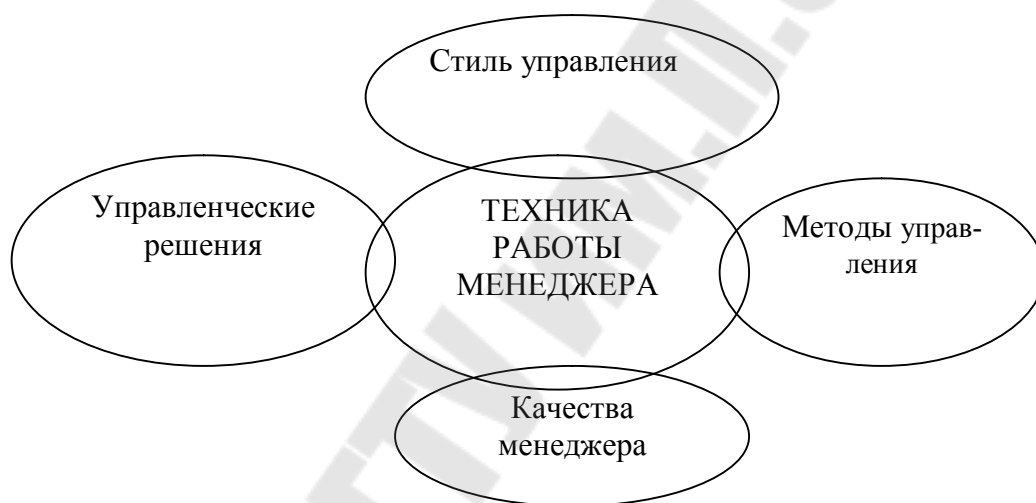


Рисунок 9.1 - Взаимосвязь техники работы с категориями менеджмента

Основу, границы и степень разнообразия техники работы менеджера определяют законы, использование которых на практике осуществляется через принципы управления (иерархичность, системность, разнообразие и обратные связи). Принципы не выбирают, им следуют в зависимости от методов управления и техники работы.

Выбор техники носит индивидуальный характер и функциональными обязанностями менеджера не ограничивается.

Техника индивидуальной работы менеджера – это инструментарий для работы с информацией в процессе подготовки, принятия и контроля управленческих решений.

Успешное использование такой техники возможно только с учетом характеристик конкретной ситуации – наличия необходимой информации, времени, соответствующих моделей инструментов, а также умения ими пользоваться.

Комплексное решение требует комплексного использования техники работы. Всякая техника содействует принятию решений и повышению качества управленческого труда, однако она не может заменить личного убеждения менеджера, его интуицию или чувства. Вместе с тем это не означает, что техника не имеет отношения к искусству управления, ведь существуют специальные интуитивные техники, техники силы ума, техники, основанные на силе воображения.

Классификация техники по типам и сферам использования представлена на рис.9.2.



Рисунок 9.2 - Классификация техники работы менеджера

Перечень техник работы менеджера:

- техника на основе матричных связей;
- техника на основе ранговых корреляций;
- техника на основе причинно-следственных диаграмм;
- метод парных сравнений;
- техника функционально-стоимостного анализа.

Техника работы менеджера на основе матричных связей.

Матричный метод упорядочивает факторы, относящиеся к некоторой проблеме или ситуации, в виде специальной таблицы, что позволяет рассматривать эти факторы во взаимосвязи между собой, т.е. в системе.

Применение техники матричных связей целесообразно при характеристике различных ситуаций или объектов, а также при анализе развития конкретной ситуации. Матричный анализ дает структурированную оценку ситуации, а в поле матрицы сочетаются ее конкретные характеристики.

Характерным примером может служить матрица Портера.

Матричный метод позволяет рассматривать факторы в системе и характеризует ситуацию, по крайней мере, по двум параметрам.

Рассмотрим применение техники матричных связей на примере анализа использования ресурсов предприятия. Для этого представим систему основных показателей его работы в виде матрицы (рис. 9.3).

	Р	З	П	М	К	Ф _о	Ф _{об}	И	Ф _о Ф _{об}
Р		X			X	X	X		X
З	X		X	X	X	X	X		
П	X	X		X	X	X	X		X
М	X				X				
К	X					X	X		X
Ф _о					X				
Ф _{об}	X				X				
И			X						
Ф _о Ф _{об}	X	X			X				

Р — реализованная продукция; З — зарплата; П — прибыль; М — материальные ресурсы;

К — количество работников; Ф_о — основные производственные фонды;

Ф_{об} — оборотные фонды; И — инвестиции

Рисунок 9.3 - Матрица факторов деятельности предприятия:

Крестиками помечены позиции, представляющие наибольший интерес при анализе хозяйственной деятельности

Разделив показатель строки матрицы на показатель связанного с ней столбца, можно получить простейшие аналитические показатели работы предприятия, например:

Р/К — показатель производительности;

М/Р; Р/З; П/Р; Я/Я; Р/Ф_о + Ф_{об} — показатели эффективности.

Эти показатели фиксируют сложившуюся на предприятии ситуацию. Техника анализа в соответствии с системным подходом к этой ситуации позволяет вводить показатели, которые приобретают в данном случае большое значение, в частности:

Р/З — объем продукции на 1 руб. зарплаты;

П/З—прибыль на 1 руб. зарплаты.

Техника, основанная на ранговых корреляциях

Характеристики, являющиеся ранжируемыми факторами, свойственны многим ситуациям. Для сравнения нужны хотя бы два ранговых ряда, образованных из этих факторов. Каждый из них отражает два их состояния или две ситуации, которые описываются одинаковыми параметрами.

Ранговые ряды отличаются двумя показателями: разностью между номерами отдельных ранжируемых факторов и инверсией одного ряда по отношению к другому. Эти показатели, а значит, и ситуации, имеют разное содержание и дают различную информацию для их сравнительного анализа. Такой анализ может быть выполнен на основе сравнения по отклонениям и по инверсиям.

В роли оценки относительной эффективности рычагов воздействия выступает оценка соответствия фактического уровня экспертному.

Техника на основе причинно-следственных диаграмм

Причинно-следственные диаграммы содействуют выявлению ошибок, анализу проблем и улучшению процессов. По внешнему виду диаграмма напоминает рыбий скелет, в связи с чем, ее называют диаграммой "рыбьи кости" или Исикава-диаграммой.

"Голова" диаграммы — определение проблемы, поиск причин которой начинается с определения возможных классов (групп) этих причин. Причинами могут быть: уровень применения техники; люди, работающие в данной области; методы, которые они применяют; внешняя среда. На рис.9.5 приведены пять групп важнейших причин, порождающих проблему, т.е. диаграмма в данном случае состоит из пяти узлов, от которых идут стрелки к главной проблеме, которую следует решить.

Следующий шаг решения поставленной задачи (проблемы)- детализация причин проблемы (рис.9.6).

Детальное составление причинно-следственной диаграммы поможет организовать поиск причин дефектов грузовых автомобилей. Это могут быть

технические характеристики автомобиля, его возраст и т.д., а также действия людей, которые выполняют определенные функции. Речь идет о водителе, технике, обслуживающем машину, заправщике, ремонтной службе и др. Возможно, автомобиль экспортируется не в той внешней среде, для которой он предназначен, например, при низкой температуре или в условиях болотистой местности. Впоследствии, в ходе исследований, эти причины уточняются, находятся наиболее существенные из них.



Рисунок 9.5 - Причинно-следственная диаграмма



Рисунок 9.6 - Причинно-следственная диаграмма дефектов грузовых автомобилей

Диаграмма является инструментом, который содействует решению проблем, особенно в ходе их группового обсуждения. Исходный момент —

установление самой проблемы, определение цели, которую необходимо достичь. Ядро диаграммы — потенциальные причины. В этом суть применения причинно-следственной диаграммы.

Причинно-следственные диаграммы находят применение во многих областях знаний. Их можно использовать для выполнения и раскрытия проблем в организации, например для сокращения времени обработки данных или определения причин сокращения сбыта продукции (рис. 9.7).



Рисунок 9.7 – Причинно-следственная диаграмма сокращения сбыта продукции

Метод парных сравнений

Основу метода парных сравнений составляет сопоставление определенного фактора со всеми остальными, что дает представление об общей картине или ситуации.

Техника функционально-стоимостного анализа

ФСА—это техника системного исследования функций объекта, процесс мышления менеджера, направленный на минимизацию затрат, рационализацию управления через определение оптимального соотношения специальных (например технических) характеристик объекта (например, изделия) с его экономическими (стоимостными) параметрами.

9.2. Система и методы подбора персонала

Научный подход к подбору кадров предполагает разработку требований к должности и последующее сравнение с характеристиками кандидатов.

Процедуры подбора персонала:

- постановка задач (политики) приема на работу с учетом внешних и внутрифирменных факторов (конъюнктура рынка труда, динамика D и S рабочей силы, политико-экономические причины);
- решение об источниках набора;
- решение о методах набора (обращение в агентство, неформальные связи, презентации и Public Relations);
- набор претендентов;
- изучение эффективности набора, учет влияния правовой среды и т.п.

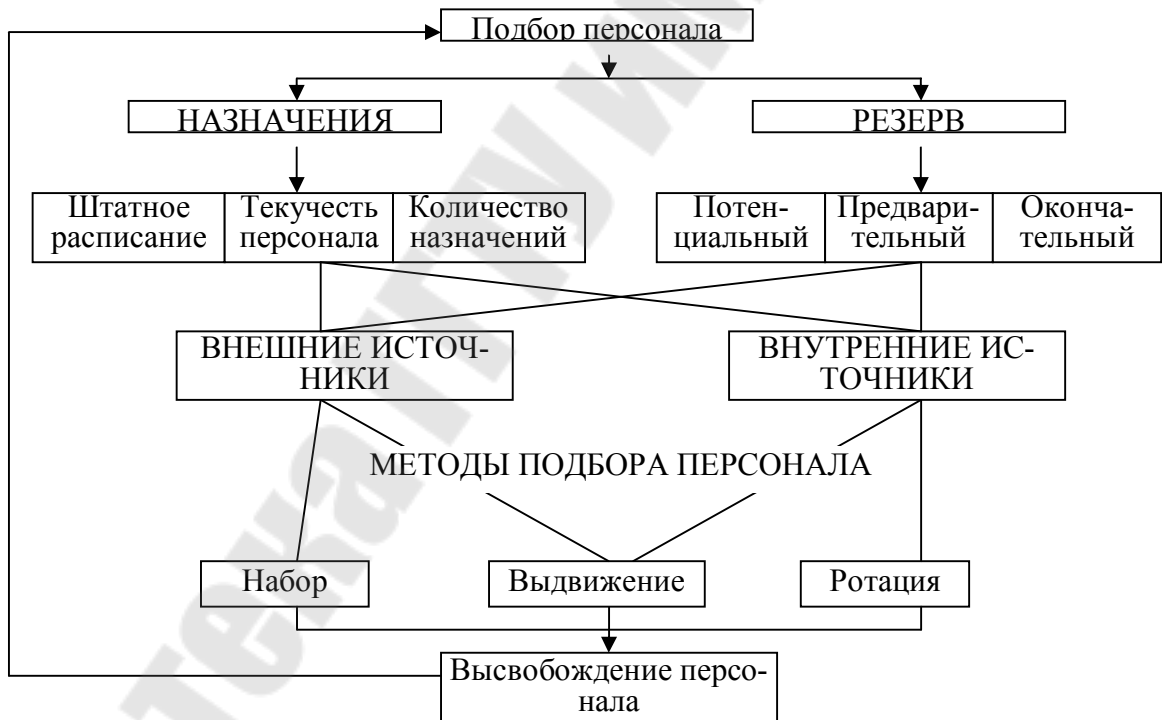


Рисунок 9.8 - Система подбора персонала

В понятие подбора кадров прежде всего входит установление числа назначений, т.е. определение реального размера программы подбора, что зависит от назначения кадров на определенную должность и резерва кадров:

- 1) анализируется штатное расписание и устанавливается число имеющихся управленческих должностей (при этом целесообразно учитывать развитие организационной структуры, ее будущее состояние).

2) исследуется текучесть кадров с тем, чтобы установить среднее ежегодное количество назначений на должности и тенденции этих назначений (определяется спрос на новых сотрудников, а также составляются персональные графики их продвижения, планируется карьера).

3) определяется число сотрудников, из которых после обучения и тестирования предстоит отобрать тех, кто займет вакантные должности.

Система методов подбора персонала представлена на рис.9.9:



Рисунок 9.9 - Система методов подбора персонала

Методы подбора персонала из внутреннего источника:

— внутренний конкурс – извещение всех работающих компании, их рекомендации своих друзей и знакомых;

— совмещение профессий – на короткое время для выполнения небольшого объема работы;

— ротация – горизонтальное перемещение (с расширением должностных обязанностей, повышение уровня квалификации, смена круга задач и обязанностей).

Методы подбора из внешних источников:

— Самостоятельный поиск через средства массовой информации – с выбором СМИ;

— Использование услуг центров занятости – при поиске не слишком квалифицированного персонала (для простой, рутинной работы).

В группу основных методов отбора включаются: групповые беседы, оценочный центр, тесты производительности, тесты на интеллект, личностные тесты, рекомендации, профессиональный экзамен, структурированное и неструктурированное интервью в отделе с вакансией (+в службе управления персоналом), графологическая экспертиза, анализ заявительных документов, медицинская экспертиза.

Анализ показал, что наименее оптимальными для отбора кандидатов по совокупности критериев оказались такие методы, как графологическая экспертиза, личностный тест, биографические анкеты, а наиболее оптимальными: анализ заявительных документов, структурированное и неструктурированное интервью в службе управления персоналом

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к трудовой деятельности в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

9.3. Система «Assessment-Center»

Необходимость комплексного изучения личности кандидата привела к созданию единой системы методов оценки сотрудников и ожидаемых от них

результатов работы. Именно это обусловило появление метода "Assessment-Center", структура которого соответствует современным требованиям, предъявляемым к кандидатам на руководящие должности.

"Assessment-Center" — система методов (технология) квалифицированного определения поведенческих успехов или поведенческого дефицита (компетентности управленческих отношений), когда наблюдатели устанавливают заранее конкретные качества оцениваемых участников.

Чаще всего речь идет о многодневном тестовом исследовании, в процессе которого с помощью индивидуальных или групповых упражнений проверяются и оцениваются четко определенные качества кандидатов. Требования, предъявляемые к испытуемому, берутся из должностных обязанностей или перечня требований к должности, называемого профессиограммой.

АС – один из самых дорогостоящих методов выбора персонала, поэтому к нему прибегают прежде всего при выборе кандидатов на управленческие должности. Но эта система тестов успешно может применяться и для оценки потенциала сотрудников, если необходимо выявить особенно одаренных.

Таблица 9.1 - Структура метода АС

Участники	Как правило, 8 — 12 специалистов или руководителей, в случае заочной оценки — до 15 — 20	
Наблюдатели	На 2 — 4 оцениваемых 1 — 2 наблюдателя, как правило, из числа высших руководителей или внешних консультантов	
Продолжительность	В зависимости от области применения и цели 2 — 4 дня	
Составные части	Индивидуальные упражнения	Интервью, связанные со специальностью, биографией, тесты на компетентность, оценку личности, так называемый "почтовый ящик" и другие задания
	Групповые упражнения	Дискуссии, конференции, ролевые игры
Цели (поиск или подготовка специалиста)	Фактор 1. Управление социальными процессами	Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность
	Фактор 2. Систематизация мышления и действий	Абстрактное и аналитическое мышление, самомотивация
	Фактор 3. Активизация	Самостоятельность
	Фактор 4. Выраженность	Способность к самовыражению. Убежденность

Суть системы методов АС заключается в том, что стиль управления можно определенным образом откорректировать при помощи наблюдений за деятельностью менеджера и его поведением в различных ситуациях. В данном случае речь идет о проверке следующих качеств: способность принимать решения; поведение в стрессовых ситуациях; умение отстаивать свою точку зрения; инициативность; творческий потенциал; гибкость; способность сформировать команду; управленческая квалификация; навыки устной и письменной речи; способность к планированию и контролю; способность к сопереживанию; способность к делегированию полномочий.

Упражнения системы методов АС представлены в письменной и устной форме. К устным упражнениям относятся "почтовый ящик", деловые ролевые игры, презентации и доклады, групповые дискуссии, интервью, к письменным — тесты на оценку личности, определение интеллекта, тесты на концентрацию, коммуникабельность и т.д.

При ролевых играх участники получают описания своих ролей затем, после предварительной подготовки в течение 5—15 мин, должны вступить в деловую беседу.

Доклады и презентации предполагают освещение определенной темы, которая предлагается наблюдателем или выбирается кандидатом. Подготовка длится около 15 мин. Темы могут носить конкретный, актуальный или абстрактный характер, например "Деньги", "Качество", "Успех".

Групповая дискуссия — обязательная составная часть каждого метода АС. Число участников дискуссии ограничено (4—6 чел.). Задача наблюдателя — выявить такие качества ее участников, как: способность производить впечатление во время разговора (ораторское искусство); аналитические способности; понимание, восприятие информации; творческий подход к делу; яркость мыслей, высказываний, мнений; деловой подход, целеустремленность; способность работать в коллективе.

Интервью—это беседа в форме вопросов и ответов по заранее намеченному плану. Интервью, как правило, длится до 40 мин и охватывает наряду с самооценкой возможностей кандидата его производственные навыки, образование, интересы и другие области, которые не представлены листком кадров.

Письменное упражнение "почтовый ящик", в процессе выполнения которого каждый участник должен быть поставлен в конкретную ситуацию. От испытуемого требуется принятие как можно большего количества решений.

На выполнение теста участнику отводится 1 ч, за который он должен все свои решения обосновать письменно. После оценки результатов каждому участнику предоставляется возможность послетестовой беседы с тем, чтобы он мог пояснить принятые им решения. Наблюдателю же предоставляется возможность определить, насколько твердо участник придерживается и насколько аргументированно отстаивает свое решение.

С помощью упражнения "почтовый ящик" оцениваются управленческие способности и стиль работы, определяется, в состоянии ли кандидат отличить главное от второстепенного и расставить акценты, может ли испытуемый делегировать конкретные задания, не контролируя при этом ход всей работы.

Упражнение выполняется в течение жестко ограниченного времени, в связи с чем появляется возможность судить о степени выносливости, сообразительности и гибкости участников.

ТЕМА 10

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы темы:

10.4. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства

10.5. Основные концепции лидерства

10.6. Типы лидеров. Лидерство и власть

10.1. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства

Управление организацией включает формальное лидерство и деловую активность.

Лидерство связано с той частью менеджмента или управления организацией, которая относится к области управления персоналом, формирования его воли, стратегии, реализации намеченного; сохранения достигнутого (преимущественно социально-психологическая сторона управления).

Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Современный лидер обязательно стратег, но не исключается также и участие сотрудников в формулировке целей и принятии решений.

Деловая активность связана с той частью управления, где происходит решение задач планирования, организации системы управления, регулирования, управления ресурсами, технической подготовки производства (преимущественно организационно-техническая сторона управления, бизнес).

Деловая активность — это процесс формирования целесообразных технологических и информационных связей в форме организационных структур (матричная организация, линейная структура и т.д.).

Деловая активность *ориентирована* на создание структуры организации, которая определяется стратегией, целями. Лидерство *ориентировано* на создание условий для достижения целей и сами цели.

Лидерство формируется в процессе взаимодействия людей при решении общих задач, является одной из форм межличностного взаимодействия и включает пять основных элементов: сам лидер, его последователи, ситуация и задача, которую решает группа взаимодействующих людей.

Лидер — первый, основной участник процесса или отдельного акта лидерства. Лидеру присущи определенные черты, *выделяющие* его среди других — компетентность, коммуникабельность, интуиция и другие черты, способствующие достижению, а затем и удержанию в течение некоторого времени лидирующего положения.

Обязательное условие лидерства — обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

10.2. Основные концепции лидерства

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последова-

телей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

Четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера
2. Подход Митчела и Хауса «путь-цель»
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Модель лидерства во многом аналогична модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Теория жизненного цикла. Херси и Бланшар разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Модель концентрирует внимание на процессе принятия решений, она аналогична предыдущим моделям тем, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Концепция харизматического лидерства

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие

ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

10.3. Типы лидеров. Лидерство и власть

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности.

Процесс влияния на людей через личные способности, на основе личных взаимоотношений участников, через умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Кроме того, лидеры могут подразделяться ещё и по следующим критериям:

- По содержанию деятельности:

- а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем.

- По стилю руководства:

- а) авторитарный,
- б) демократический,
- в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

- По характеру деятельности:

- а) универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера,
- б) ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определённых, специфических ситуациях.

Говоря о такой типологии как стиль руководства, необходимо сказать, что этот тип лидерства может быть отнесён только к «формальным» лидерам. Так как авторитарность руководства строится на запугивании, т.е. это такой лидер, который владеет какой-либо властью или же просто силой способной подчинять себе других.

Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.

Среди крупнейших теоретиков, имеющих исследования по проблеме власти, необходимо в первую очередь отметить Б. Рассела, который трактует власть как «создание намеченного эффекта», М. Вебера, согласно мнению которого «власть есть возможность того, что одно лицо внутри социального отношения будет в состоянии осуществить свою волю, несмотря на сопротивление других, участвующих в действии, Х. Арендт, которая полагала, что «власть означает способность человека не столько действовать самому, сколько взаимодействовать с другими людьми», П. Морриса, который определяет власть как не просто способ воздействия на кого-то или что-то, а как процесс, направленный на изменение [кого-то или чего-то]». Ф. Бурлацкий в философском словаре 1986г. придерживается мнения, мнения, что «власть есть в общем смысле способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью какого-либо средства - авторитета, насилия, права».

Основными компонентами власти являются её субъект, объект, средства (ресурсы) и процесс, приводящий в движение все её элементы и характеризующиеся механизмом и способами взаимодействия субъекта и объекта. Субъект власти воплощает её активное направляющее начало.

Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств. Прежде всего, это желание властвовать, проявляющееся в приказах или распоряжениях, субъект власти должен быть компе-

тентным, знать суть дела, состояние и настроение подчинённых, уметь использовать ресурсы, обладать авторитетом.

Субъект определяет содержание властного отношения через приказ (распоряжение, команду). В приказе предписывается поведение объекта власти, указываются (или подразумеваются) санкции, которые влекут за собой выполнение или невыполнение данного распоряжения. От приказа, характера содержащихся в нём требований во многом зависит отношение к нему объекта, исполнителей - второго важнейшего элемента власти.

Власть никогда не является свойством или отношением лишь одного действующего лица (органа). Власть - всегда двустороннее, асимметричное, с доминированием воли властителя взаимодействие её субъекта и объекта. Она невозможна без подчинения объекта.

Одной из наиболее благоприятных для власти мотиваций подчинения является **авторитет**. Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убеждённости подчинённых в особых способностях руководителя. Авторитет представляет собой высоко ценимые качества, которыми подчинённые наделяют руководителя и которые детерминируют их повиновение без угрозы санкций или убеждения. Авторитет основывается на согласии, он означает уважение к руководящей личности (институту), доверие к ней.

ТЕМА 11

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопросы темы:

11.4. Первичные и вторичные потребности. Мотивация поведения через потребности

11.5. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, Д.МакГрегора)

11.6. Мотивация в системе функций управления

11.1. Первичные и вторичные потребности. Мотивация поведения через потребности

В механизме мотивации важным элементом выступают потребности работника и их удовлетворение.

Потребность – это физиологическое или психологическое ощущение (неудовлетворенность, напряжение) недостатка чего-либо.

Обычно потребности делят на две группы – *первичные* потребности и *вторичные* потребности.

Первичные потребности (витальные) соответствуют физиологическим (потребности в пище, жилище, одежде и т.п.) и появляются с рождением человека. Первичные потребности обеспечивают существование человека как биологического вида.

Вторичные потребности возникают в процессе жизнедеятельности людей, в ходе развития и приобретения жизненного опыта (потребности в общении, уважении, успехе, привязанности, самовыражении, причастности к той или иной социальной группе и т.п.). Они намного разнообразнее первичных, зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Вторичные потребности по своей природе являются психологическими.

И первичные, и вторичные потребности проявляются в поведении людей. Если мы говорим о поведении работника в процессе трудовой деятельности, то налицо внешнее проявление отношения к труду, то есть его **трудовое поведение**. К этому следует добавить, что потребности служат мотивом, побуждающим к определённым действиям.

Потребность, ощущаемая работником, вызывает в нём стремление удовлетворить эту потребность, достичь определённой цели. При её осуществлении человек может считать свою потребность: удовлетворённой; частично удовлетворённой; неудовлетворённой.

На рис.11.1 показана взаимосвязь потребностей работника, мотивов, трудового поведения и цели, стоящей перед ним.

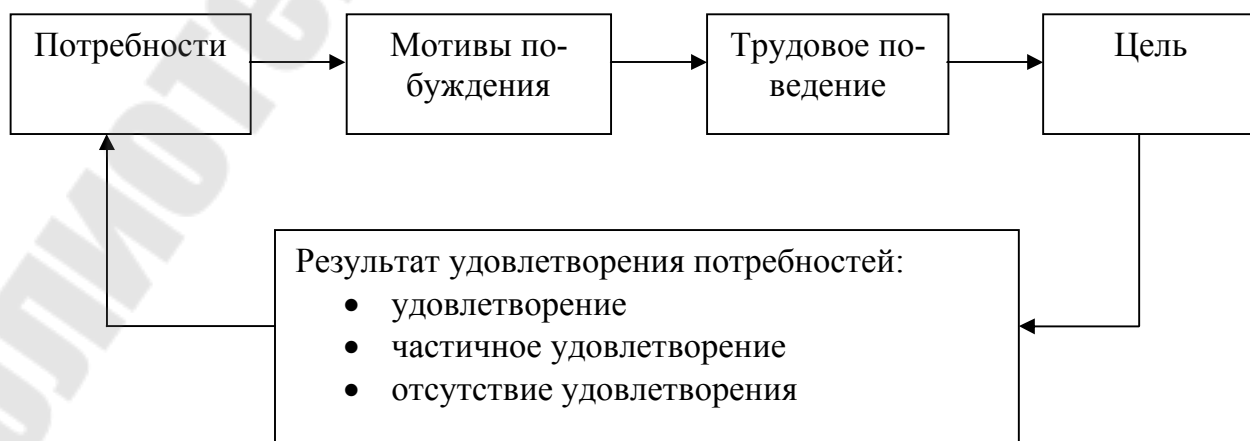


Рис.11.1. Упрощённая модель мотивации трудового поведения через потребности

11.2. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, Д.МакГрегора)

Основное место в концепции Абрахама Маслоу занимает вопрос о мотивации. По его теории люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Он описывал человека, как “желающее существо”, который редко достигает состояния полного удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилие человека.

Маслоу предположил, что все потребности *врожденные* и представил свою концепцию иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности:



В основе этой схемы лежит правило: удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

По Маслоу, это является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека, и чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу “все или ничего”. Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух или более уровнях потребностей. Маслоу

сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так:

- физиологические - 85%,
- безопасность и защита - 70%,
- любовь и принадлежность - 50%,
- самоуважение - 40%,
- самоактуализация - 10%.

Если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Теория Д. МакКлелланда отмечает три вида потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них.

Мак Клеелланд определяет мотив власти “...как потребность, во-первых, *чувствовать себя сильным* и, во-вторых, *проявлять свое могущество в действии*. Влияние на других людей является лишь одним из многих способов удовлетворения потребности ощущать себя сильным”. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Руководитель, мотивируя работников с ярко выраженной потребностью успеха, должен ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать их инициативу в решении поставленных задач, *регулярно и конкретно* поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Главная забота руководителя — сохранить атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты в первичных трудовых коллективах.

В своей теории Фредерик Герцберг обнаружил и выделил 2 группы факторов, влияющих на мотивацию труда:

1) группа «гигиенических» факторов (их ещё называют факторами здоровья, поддерживающими и внешними факторами) – те, что связаны с внешними условиями трудового процесса.

К ним относят:

Условия труда (шум, освещённость, комфорт и т.д.);

Заработная плата;

Статус;

Распорядок и режим работы;

Отношения с коллегами и подчинёнными;

Качество контроля со стороны руководителя;

Безопасность на рабочем месте в критической ситуации;

Признание;

Продвижение, правила,

Политика фирмы и стимулирующее управление,

Техническое руководство.

Эти факторы не мотивируют работников, а только предотвращают чувство неудовлетворённости. С другой стороны, отсутствие мотивационных факторов, не приводит к неудовлетворённости работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду. При наличии у работников чувства неудовлетворённости менеджер должен обращать первостепенное внимание на его причины, и делать всё для того, чтобы устранить эту неудовлетворённость.

Мотивированность работников с помощью гигиенических факторов — занятие бесперспективное.

2) к «мотивирующим» (их ещё называют «мотиваторами» и внутренними факторами) относятся факторы, которые связаны с содержанием и характером работы. Их наличие ведёт к удовлетворённости работой, а отсутствие не обязательно приводит к обратному результату. К ним относятся:

- Достижения;
- Признание;
- Ответственность;
- Продвижение по ступеням карьеры;
- Работа сама по себе;
- Принятие ко вниманию мнения данного человека;
- Самостоятельность;
- Возможности развития;
- Работа для самого себя.

Менеджер после устранения неудовлетворённости должен воздействовать на мотивирующие факторы, пытаясь добиться высоких результатов труда через достижения состояния неудовлетворённости.

Известный ученый в области лидерства Д. МакГрегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию X» и «теорию у».

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория У» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

11.3. Мотивация в системе функций управления

Использование мотивационного механизма затруднено вследствие того, что спектр потребностей работника многогранен. К тому же не все имеют одинаковые потребности. Грамотный руководитель при управлении персоналом должен в достаточной степени представлять себе, какие потребности имеют его подчинённые, и создавать определённые условия для их удовлетворения. Следует также учитывать, что с течением времени эти потребности изменяются.

Отлаженная система мотивации оказывает положительное воздействие на результативность деятельности предприятия (фирмы) по следующим основным направлениям:

- увеличение оборота и прибыли;
- улучшение качества продукции и труда;
- повышение творчества и активности работников;
- внедрение новых методов и приемов труда, техники и технологии;

- улучшение использования потенциала работников, в том числе их квалификации, опыта;
- сокращение текучести персонала;
- улучшение морально-психологического климата в трудовом коллективе;
- создание хорошего имиджа предприятия, фирмы.

При использовании механизма мотивации в процессе управления персоналом необходимо учитывать ряд факторов и направлений (табл. 11.1).

Таблица 11.1 -Направления и факторы мотивационного управления

Направления мотивационного управления	Факторы (способы решения)
Влияние на состояние мотивации	При подборе персонала необходимо учитывать, будут ли они на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с предприятием. Формирование мотивов в процессе адаптации персонала к выполненным функциям
Привитие чувства собственного достоинства у работников	Уважение работника как личности. Подчеркивание значимости каждого работника для предприятия, фирмы. Формирование ожиданий от работника.
Приведение мотивов в действие и их усиление	Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника. Вовлечение сотрудников в производственные интересы.
Оценка результатов работы и аттестация	Текущая аттестация работников.
Удовлетворение потребностей работников	Выполнение поставленных целей и задач Удовлетворение потребностей работников через пересмотр заработной платы, механизма премирования, социальных льгот, организацию труда и т.п.
Ревизия механизма мотивации	Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат

Направления улучшения мотивации труда:

1) материальное стимулирование (индивидуальные премии, сдельная оплата труда, долевое участие в бизнесе). Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производитель-

ности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

2) улучшение качества рабочей силы,

3) совершенствование организации труда (правильная постановка целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственная ротация, применение гибких графиков, улучшение условий труда),

4) вовлечение персонала в процесс управления,

5) нематериальное стимулирование (творческая свобода, неполная рабочая неделя, скидки на продукцию своего предприятия, и т.п.).

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабина, Е.Н. Руководство и мотивация персонала в успешном достижении эколого-экономических целей бизнеса / Е. Н. Бабина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №2. – С. 107-112
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник – Минск: Современная школа, 2008. - 448с.
3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Уч.пос. – Мн.: Новое знание, 2002. – 250с.
4. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера. – Мн: Высшая школа., 2001. – 302с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Уч. пос. для вузов. – Мн., 2002. – 352с.
6. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Минск: Ин-терпрессервис, Экоперспектива, 2000. – 320с.
7. Блинов, А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Экономист. -2010. - №3. - С. 25 - 31
8. Бойетт Д. Руководство и лидерство // Современное управление. – 2003. – №1. – с.89–127
9. Брасс А. Тайм-менеджмент: концентрация на важном /А. Брасс // Кадровик. Управление персоналом. -2011. — № 10. — С. 56—62
10. Брылевич, А. Как победить усталость / А. Брылевич // Кадровик. Управление персоналом. -2010. - № 1 - С. 48-52
11. Вейл П. Искусство менеджмента / Пер. с англ. - М.: Новости, 1993
12. Веретило А.Е. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] – Гомель: ГГТУ, 2011.– (Электронный учебник)
13. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] –Москва :КНОРУС, 2009. -1 электрон. опт. диск : зв., цв.. – (Электронный учебник)
14. Витвицкий, Е. Управление персоналом и развитие человеческого капитала / Е. Витвицкий, И. Пустоветова // Человек и труд. – 2010. - №3. – С. 52-53
15. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя практика / Пер. с англ. – М.: Дело, 1991
16. Деслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: "Издательство Бинном", 1997 – 432с.
17. Евтухов В.С. Основы современного менеджмента. Учебное пособие. -

- Гомель: МНИТСО, 2000. - 284с.
18. Зайцева Ю. Мотивация и демотивация: две стороны одной медали: управление персоналом /Ю. Зайцева // Отдел кадров. -2011. — № 4. — С. 121-126.
 19. Каирова, С. Лояльный персонал / С. Каирова // Кадровик. Управление персоналом. – 2010. - №4. – С. 51-55
 20. Каирова, С. Менеджмент здоровья / С. Каирова // Кадровик. Управление персоналом. – 2010. - №1. – С. 53-57
 21. Какшинская О. В. Грамотный менеджер — всему голова /О. В. Какшинская // Адукацыя і выхаванне. -2011. — № 4. — С. 39—43
 22. Кириллова, Е. Что такое ротация? / Е. Кириллова // Отдел кадров. -2010. - № 4. - С. 100-102
 23. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Уч. пос. – Мн., 2002. – 512с.
 24. Коблева, А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А.Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №2. – С. 102-106
 25. Кручинина, К. Женщина-руководитель / К. Кручинина // Кадровик. Управление персоналом. -2010. - № 5. - С. 49-51
 26. Кузин Б.И. Методы и модели управления фирмой: Уч.пос./Б.И.Кузин, В.Н.Юрьев, Г.М.Шахдинаров. - СПб.: Питер, 2001. - 432с.
 27. Лукичева Л. И. Управление персоналом: курс лекций : практ. задания /под ред. Ю. П. Анискина –Москва :Омега-Л, 2006. -264с.
 28. Маковская Н. Японский опыт управления // Беларуская думка. – 2003. – №8. – с.67–73.
 29. Менеджмент: практич. ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О.А.Страховой. – СПб., 2001. – 140с.
 30. Немцов, Э. Ф. Организационная культура и электронная почта: управление персоналом / Э. Ф. Немцов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 2. - С. 118-126
 31. Погудин, О. Творческая активность персонала и инновационная среда организации: человеческие ресурсы / О. Погудин, А. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №1. – С. 32-40
 32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002.- 279с.

33. Самаль, Е. Захотеть стать командой: тематические страницы "Секреты управления персоналом" : тимбилдинг / Е. Самаль // Отдел кадров. - 2010. - № 1. - С. 100-104
34. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия /Р.С.Седегов, Н.И.Кабушкин, В.Н.Кривцов. – Мн., 1997. – 178с.
35. Седых Л. А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников /Л. А. Седых // Менеджмент в России и за рубежом. -2011. — № 1. — С. 128-134
36. Сильванович, С. Быть профессионалом - значит постоянно учиться / С. Сильванович // Кадровик. Управление персоналом. -2010. - № 2. - С. 54-58
37. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Уч.– практ. пособие. – М.: Дело, 1998. – 272с.
38. Трофименко, Д. Особенности национального тимбилдинга: тематические страницы "Секреты управления персоналом" : тимбилдинг / Д. Трофименко // Отдел кадров. -2010. - № 1. - С. 108-111
39. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под. Ред. А.Я Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2003. – 296с.
40. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. - 638с.
41. Управление персоналом: практ. пособие по одноим. курсу для студентов экономических специальностей днев. и заоч. форм обучения / авт.-сост. А.Е. Веретило, Д.В. Концевой. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2006. – 106 с.
42. Управление персоналом: учебное пособие / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. Под общей ред. Э.И. Горнакова – Мн.: УП ИВЦ Минфина, 2009.- 399с.
43. Урбанович Алексей Аркадьевич Теория и практика управленческой деятельности /А. А. Урбанович – Минск :Современная школа, 2008. -607 с
44. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: "Акалис", 1996. – 203с.
45. Хохлова Т. П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития: управление предприятием /Т. Ю. Зайцева // Менеджмент в России и за рубежом. -2011. — № 2. — С. 123-129

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

Институт повышения квалификации и переподготовки кадров

Кафедра «Экономика»

ПРАКТИКУМ
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
для слушателей специальности 1-25 01 79
«Экономика и управление на малых и средних предприятиях»

Волкова Ю.А.

Гомель 2012

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. Планы занятий и типовые практические задания по темам.....	3
Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом.....	3
Тема 2. Кадровый потенциал.....	4
Тема 3. Стратегическое управление персоналом.....	6
Тема 4. Планирование персонала.....	7
Тема 5. Формирование резерва персонала управления.....	9
Тема 6. Деловая карьера.....	10
Тема 7. Развитие персонала.....	12
Тема 8. Оценка персонала.....	13
Тема 9. Техника кадрового регулирования.....	17
Тема 10. Лидерство в управлении персоналом.....	19
Тема 11. Мотивация персонала.....	21
2. Ключи к решению типовых практических заданий.....	23

3.1. ПЛАНЫ ЗАНЯТИЙ И ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ

ТЕМА 1

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Определение «управление персоналом»
2. Цели управления персоналом: организационные и личные
3. Функции отдела кадров
4. Методы управления персоналом
5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации

В ходе практического занятия необходимо сделать следующие задания:

Задание 1.1. Найдите стратегии, соответствующие концепциям (таблица 1.1):

Таблица 1.1 - Концепции и стратегии управления персоналом

<i>Концепция</i>	<i>Стратегия</i>
1) Научного управления Ф. Тейлора. “Человек-элемент системы”	а) Отсутствие прав у наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Соответствие условий труда и функций работников их психофизическим особенностям.
2) Административного управления. “Экономический человек”	б) Жесткая регламентация физических работ. “Научная система выжимания пота.” Нормирование труда.
3) Человеческих отношений”. “Психологический человек”	в) Мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Упор на самообучение и технику групповой работы.
4) Социализации. “Профессиональный человек”	г) Инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом.
5) Ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды. “Социальный человек”.	д) Возрастания значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда.
6) Деловой активности организации. “Развивающийся человек”	е) Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма.
7) Приоритета управления персоналом. “Предприимчивый человек”	ж) Специализация функций управления персоналом.

Задание 1.2. Определите и обоснуйте место управления персоналом среди факторов выживания и успеха предприятия на рынке. Проанализируйте состояние этих факторов на примере конкретного предприятия. Подумайте, как они могут быть улучшены и какую роль в этом играет управление персоналом?

Задание 1.3. Тест.

1. Какие из факторов не являются определяющими для успеха на рынке:
 - а) развитие персонала;
 - б) сильные и надежные партнеры;
 - в) повышение заработной платы.
2. Актуальные направления развития управления персоналом не связаны с:
 - а) рыночно ориентированными изменениями в экономике;
 - б) удовлетворение личных потребностей;
 - в) изменениями в технологии.
3. Какие из перечисленных функций не являются основными в управлении персоналом:
 - а) развитие и оценка персонала;
 - б) менеджмент рабочего времени;
 - в) развитие мощных профсоюзов.
4. Какие новые направления управления возникли:
 - а) стратегический менеджмент персонала;
 - б) социальная направленность планирования;
 - в) техника кадрового регулирования.
5. Решение проблем и достижение успехов на новых направлениях имеют одну общую основу. Какую?
 - а) ориентация на увеличение производства;
 - б) ориентация на охрану окружающей среды;
 - в) ориентация на сотрудника, его новое восприятие своей роли и самосознание.

ТЕМА 2

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Категории персонала предприятия
2. Определение личностного потенциала
3. Определение мотивационного потенциала
4. Трудовой потенциал, кадровый потенциал
5. Понятие и развитие кадрового цикла
6. Понятие и этапы маркетинга персонала
7. Методы набора кадров
8. Лизинг персонала, его схема

В ходе практического занятия необходимо сделать следующие задания:

Задача 2.1. Рассчитайте нормативную численность инспекторов по кадрам исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены ниже в табл. 2.1:

Таблица 2.1 - Исходные данные для задачи 2.1

Вид выполняемых операций	Ед. изм.	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год	Затраты времени, ч/год
1	2	3	4	5	6
Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
Оформление документов при увольнении рабочих	То же	-	0,6	3600	?
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	То же	-	2,0	250	?
Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников 20500 человек	53,2	1	?
Итого	-	-	-	-	?

Методические указания. Для расчета нормативной численности инспекторов по кадрам необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за инспекторами по кадрам, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИТруда. Численность инспекторов (Ч) рассчитывается по формуле: $Ч = Т*К / Фп$,

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 всех функций ($K = 1,15$); $\Phi п$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за год, ч.

Задача 2.2. Разработайте должностные инструкции для следующих должностей: заместитель руководителя организации по персоналу; руководители подразделений: подсистемы трудовых отношений; подсистемы условий труда; подсистемы оформления и учета кадров; подсистемы развития персонала; подсистемы прогнозирования, планирования и маркетинга персонала; подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда; подсистемы юридических услуг; подсистемы развития социальной инфраструктуры; подсистемы разработки оргструктур управления.

Методические указания. Типовое содержание должностной инструкции: общие положения (общее описание функций в организации, ответственность, руководство); основные функции (перечень основных функций и задач); общие квалификационные требования (опыт и подготовка; образование; знания, навыки и способности).

ТЕМА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Стратегия управления персоналом, её составляющие
2. Условия эффективной реализации стратегии
3. Факторы стратегического управления персоналом
4. Основные направления стратегического развития управления персоналом
5. Стратегия кадровой политики, её элементы
6. Уровни управления персоналом в области стратегического управления
7. Направления развития кадровой стратегии
8. Роль кадровой службы в стратегическом управлении

В ходе практического занятия необходимо сделать следующие задания:

Задание 3.1. Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек с устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации ТП, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов. С учетом общей стратегии управления персоналом приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация ТП, развитие ТП.

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по указанным выше направлениям деятельности службы управления.

Задание 3.2 Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация испытывает дополнительную потребность в персонале. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

ТЕМА 4

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи
2. Виды планирования персонала
3. Факторы планирования персонала
4. Методы качественного планирования персонала

5. Методы количественного планирования персонала
6. Метод расчета численности персонала по трудоёмкости работ
7. Метод расчета численности административно-управленческого персонала
8. Метод расчета численности персонала по нормам обслуживания
9. Метод расчета численности руководителей через нормы управляемости
10. Рекомендации по выбору нормы управляемости
11. Планирование затрат на персонал

В ходе практического занятия необходимо сделать следующие задания:

Задача 4.1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Задача 4.2. Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

Задача 4.3. За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60000 до 64000 руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача 4.4. В планируемом периоде цех предполагает выпустить продукции на 5,6 млн. руб. и при этом увеличить выработку на одного рабочего в год с 70000 руб. до 74000 руб. На сколько человек можно будет сократить численность рабочих и каков будет рост производительности труда?

ТЕМА 5

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Понятие и виды кадрового резерва
2. Источники резерва кадров: внутренние и внешние
3. Критерии выдвижения в резерв
4. Формирование списка резерва
5. Этапы работы с резервом
6. Модель должности

В ходе практического занятия необходимо сделать следующее задание:

Задание 5.1. Многие годы предприятием «Медпрепараты» бесценно руководил А.Петров. Перед уходом на пенсию он решил сделать выбор преемника. Предприятие занимало стабильное положение. Укреплялись контакты с иностранными партнерами. Достойных преемников было несколько. Директор А.Петров остановился на трех кандидатах: Иванове, Антонове и Цареве. Окончательный выбор его затруднил. А как бы поступили вы на его месте (обоснуйте)?

Таблица 5.1 - Характеристики кандидатов

Показатель	Характеристика		
	Царев В.А.	Антонов А.А.	Иванов И.Е.
Должность	Начальник производственного отдела (3 года)	Главный инженер (6 лет)	Коммерческий директор (1 год)
Возраст	39	57	49
Карьера	Инженер-технолог (4г) Начальник лаборатории (3г) Нач. цеха (4г)	Начальник КБ (4г) Главный конструктор (11 лет)	Экономист (4г) Старший экономист (4г) Нач. экон.бюро (4г) Нач. отдела сбыта (9лет)
Образование, специальность	Высшее, инженер, к.т.н.	Высшее, инженер	Высшее, экономист-менеджер
Авторитет	Высокий	Высокий	Высокий
Стиль работы	Кооперативный	Авторитарный	Кооперативный
Предприимчивость	Хорошая	Исключительная	Отличная
Коммуникабельность	Хорошая	Хорошая	Отличная

ТЕМА 6

ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Понятие карьеры
2. Направления карьеры
3. Индивидуальное планирование карьеры: этапы и особенности
4. Структура карьеры
5. Портфель ресурсов личности
6. Цели планирования карьеры
7. Самомаркетинг, выбор карьеры

В ходе практического занятия необходимо сделать следующие задания:

Задание 6.1 Тест «Выбор карьерного пути»

Закончите предложение, как Вам больше нравится.

1. Наилучший способ заставить людей что-либо делать ...
 - a) увеличить им зарплату;
 - b) поручить им то, что они считают неосуществимым;
 - c) покритиковать их немного;
 - d) ставить им палки в колеса.
2. настоящий руководитель ...
 - a) по-настоящему рискует;
 - b) рискует, но осторожно;
 - c) делает вид, что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;
 - d) делает все назло другим.
3. Лучшие руководители обычно...
 - a) действуют решительно (тот, кто стремится к власти, должен пользоваться моментом);
 - b) ведут себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;
 - c) считая подчиненных своими лучшими друзьями, более всего заботятся о демократичности правления.
4. Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь...
 - a) печально, но факт;
 - b) в общем, верно;

- с) ерунда.
5. Способ заставить подчиненных трепетать...
- а) твердая вера;
 - б) холодный расчет;
 - с) нелицеприятные факты из жизни.
6. Опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате...
- а) правда;
 - б) ложь
7. Обозначьте правильные утверждения буквой «П» и ложные «Л».
- а) хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;
 - б) руководитель не должен допускать критику своего стиля руководства;
 - с) большинство руководителей не замечают характерных для себя ошибок;
 - д) на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;
 - е) обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика.
8. Худший руководитель – это ...
- а) вы сами;
 - б) тихий, незаметный человек;
 - с) тот, кто не внушает доверия.

Задание 6.2. Тест. Выберите правильный(-ые) вариант(-ы) ответа(-ов):

1. Чем всегда ограничен выбор профессии:
- а) ограниченностью знаний о существующих профессиях;
 - б) потребностями рынка рабочей силы;
 - в) личными связями;
 - г) политикой государства.
2. Прежде, чем составить личный план карьеры, необходимо ответить на вопрос:
- а) Чего хочет мой начальник;
 - б) Сколько мне нужно денег для счастья;
 - в) К чему я стремлюсь;
 - г) Кто может меня взять на работу.
3. Что нужно сделать, чтобы разобраться с вашими целями:
- а) разложить цели на части в определенную систему;
 - б) выбрать самые легкие и стремиться к ним;

в) сопоставить свои цели и цели начальника, и совпадающие поставить на первый план.

4. Образцовый менеджер по отношению к подчиненным должен:

а) сделать цели организации целями деятельности каждого работника;

б) всех держать в «ежовых рукавицах»;

в) установить строгий контроль, сдерживать инициативность.

5. Если информация – это главное стратегическое преимущество менеджера, то что можно назвать его стратегическим оружием:

а) принципиальность;

б) адаптивность;

в) демократичность;

г) независимость.

ТЕМА 7 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Понятие развития персонала, его значения
2. Задачи развития персонала
3. Необходимость развития персонала
4. Факторы успешного развития персонала
5. Условия развития персонала
6. Методы развития
7. Элементы системы развития персонала
8. Тенденции развития персонала
9. Коучинг

В ходе практического занятия необходимо сделать следующее задание:

Ситуация: «Своевременный ответ»

На металлообрабатывающем предприятии состоялся практический семинар с участием иностранных специалистов. В результате была установлена возможность развития партнерских отношений с фирмами Германии, которые могли бы разместить заказы на изготовление чугунных станин для станков. Тридцати фирмам были посланы письма с описанием возможностей завода и получено четыре ответа с конкретными предложениями. Конструкторам, технологам и экономистам необходимо было оценить возможность реа-

лизации этих предложений. Главный инженер поручил подготовить ответ начальнику отдела маркетинга, а тот в свою очередь – ведущему специалисту этого отдела. Речь шла о возможности заключения сделок на сумму 400 тыс. евро. Но ответ немецким фирмам так и не был дан в течение двух недель по следующим причинам:

- сотрудники завода уходили в очередной отпуск;
- не было специалистов, знающих немецкий язык, которые бы своевременно выполнять перевод;
- конструкторы сомневались в возможности получения заготовок для станины;
- завод был уверен в получении заказов в Беларуси.

Была и другая причина. Она связана с деловыми качествами менеджеров, от которых зависела возможность установления контактов с иностранными партнерами.

Проанализируйте данную ситуацию и ответьте на вопрос: «Какие качества главного инженера, начальника отдела маркетинга, ведущего специалиста могли в данной ситуации сыграть решающую роль?»

ТЕМА 8

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Понятие и необходимость оценки персонала
2. Методы оценки работы персонала
3. Методы оценки потенциала работников
4. Методы индивидуальной оценки
5. Методы групповой оценки
6. Критерии и показатели оценки персонала
7. Основные проблемы и ошибки оценки сотрудников

В ходе практического занятия необходимо выполнить следующие задания:

Задание 8.1. Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

На предприятии зам. генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха.

Необходимо выбрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности.

При оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик.

Создается группа экспертов из 5-10 человек, которые отбирают те качества, которые наиболее важны для конкретной должности. Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. При сравнении двух качеств баллы выставляются следующим образом: если одно качество считается более значимым, чем другое ему ставится «2» балла, другому соответственно «0». Если приоритет нельзя отдать ни тому качеству, ни другому, то каждому ставится «1».

Таблица 8.1 - Матрица попарных сравнений качеств (эксперт №1)

№	Качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1.	Способность подчинить личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2.	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3.	Наличие соответствующей квалификации	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4.	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6.	Умение излагать приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7.	Умение разрешать конфликты	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8.	Уметь видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9.	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10.	Опрятность и аккуратность	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Затем строится сводная матрица, в которую включаются мнения всех экспертов.

Таблица 8.2 - Сводная матрица попарных сравнений качеств

№	Качества	Эксперты							Среднее арифметическое	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7		
1.	Способность подчинить личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2.	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3.	Наличие соответствующей квалификации	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4.	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6.	Умение излагать приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6	-	4,7	9
7.	Умение разрешать конфликты	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8.	Уметь видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	7
9.	Общительность	9	7	8	9	11	6	13	8,9	7
10.	Опрятность и аккуратность	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются только те качества, которые имеют первостепенную важность (отношение максимального среднеарифметического к среднеарифметическому любого качества должно быть меньше 2, иначе качество не имеет существенного значения для вакантной должности).

Далее эксперты (и сами претенденты) определяют наличие оставшихся качеств у претендентов, для чего строятся такие же матрицы для каждого кандидата, результаты заносятся в таблицу 8.3.

Таблица 8.3 - Сравнение реальных качеств претендентов на должность с идеальными

Качества	Значение идеальных качеств	Значения качеств претендентов	
		нач. отдела кадров	нач. сборочного цеха
1. Способность подчинить личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2. Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3. Наличие соответствующей квалификации	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4. Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5. Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7. Умение разрешать конфликты	11,0	11,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8. Уметь видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9. Общительность	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)
Отклонение от идеального	-	(-0,9)	(-1,3)

Кандидат, в наибольшей степени обладающий необходимыми для вакантной должности качествами, занимает данную должность.

В таблице в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений для начальника отдела кадров составляет – 0,9 балла, а у начальника сборочного цеха – 1,3 балла, следовательно, начальник отдела кадров в большей степени обладает идеальными качествами, и поэтому рекомендуется экспертами на вакантную должность.

Задание 8.2. Тест «Оценка эффективности системы личной работы»

Отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ (табл. 8.4)

Таблица 8.4 – Оценка эффективности системы личной работы

Вопросы	Все-гда	Не всегда	Редко	Нико-гда
Намечаю план работы на день, на неделю				
Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
Выполняю, прежде всего, главные дела в своей работе				
Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
Уделяю внимание технике личной работы				
Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям				
Контролирую выполнению заданий, данных подчиненным				
При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

ТЕМА 9

ТЕХНИКА КАДРОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Деятельность человека в организации
2. Виды результативности труда
3. Управленческая деятельность человека
4. Организация управленческого труда
5. Техники работы менеджера (на основе матричных связей; на основе ранговых корреляций; на основе причинно-следственных диаграмм; метод парных сравнений; техника функционально-стоимостного анализа)
6. Система и процедуры подбора персонала
7. Методы подбора сотрудников из внутренних и внешних источников
8. Приобретение персонала. Затраты на приобретение

9. Собеседование с кандидатом на должность

В ходе практического занятия необходимо выполнить следующие задания:

Задание 9.1. АО «Минский часовой завод «Луч»» специализируется на выпуске наручных часов розничного оформления. В связи с удачной попыткой выйти на западный рынок, а также расширением выбранного рынка, усилением конкуренции появилась настоятельная необходимость расширения сервисной сети. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований и подобрать работника на замещение должности руководителя службы сервиса по западному региону. Какие требования к работнику сформулирует менеджер по персоналу? Какими качествами должен обладать претендент на данную должность? Изложите вашу точку зрения и обоснуйте.

Задание 9.2. Попытайтесь выявить и сформулировать те недостатки, которые присущи вашему предприятию (организации) в области управления персоналом. Укажите причины этих недостатков.

Задание 9.3. Тест. Ответьте на предложенные вопросы «да» или «нет».

1. Стремитесь ли вы все время работать в сотрудничестве с другими людьми?
2. Помните ли вы имена людей, с которыми встречаетесь?
3. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
4. Благодарите ли вы работника в присутствии его товарищей по работе?
5. Критикуете ли вы своих подчиненных?
6. Много ли у вас уходит времени на принятие трудных решений?
7. Знаете ли вы, как проводить беседу с подчиненными по вопросам повышения эффективности работы?
8. Знаете ли вы, на какие вопросы следует обращать внимание при подборе новых работников?
9. Занимаетесь ли вы с удовольствием проблемами, вопросами, жалобами работников?
10. Стремитесь ли вы сознательно сохранить определенную дистанцию по отношению к подчиненным?
11. Следите ли вы регулярно за состоянием своего здоровья?

Задание 9.4: «Использование профиль-метода»

На одну должность подобраны кандидаты А и Б. Кого назначить?

Для принятия правильного решения определяются требования, шкала их оценок, их значимость, или удельный вес.

Степень проявления требований будет соответствовать шкале от 1 до 7:

- 1 – не проявляются требования;
- 2 – проявляются недостаточно;
- 3 – проявляются достаточно четко;
- 4 – проявляются со средней активностью;
- 5 – проявляются хорошо;
- 6 – проявляются очень хорошо;
- 7 – проявляются отлично.

Далее рассчитываются удельные веса g_i групп требований. После этого разрабатываются профили требований должности и кандидатов на эту должность (d , принимающее значение от 1 до 7) и определяется индекс сходства кандидатов $C_{ij} = \sqrt{\sum (d * g)^2}$ с требованиями должности.

ТЕМА 10

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Природа лидерства
2. Деловая активность
3. Элементы и условия лидерства
4. Основные концепции лидерства
5. Типы лидеров
6. Стили лидерства
7. Власть

В ходе практического занятия необходимо выполнить следующие задания:

Задание 10.1. Тест «Командовать или подчиняться»

Выберите А, Б, В для каждого из 10 утверждений:

1. Дружба для Вас – это ...
А) сотрудничество;
Б) поддержка;

- В) альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать...
- А) талантом;
Б) решимостью;
В) подготовкой.
3. На вечеринке Вы чаще ...
- А) чувствуете себя заводилой;
Б) на равных со всеми, особо не выделяясь;
В) следуете за остальными.
4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы ...
- А) цилиндром;
Б) сферой;
В) кубом.
5. Когда Вам нравится мужчина (женщина) Вы...
- А) делаете первый шаг;
Б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
В) делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и ...
- А) тормозите;
Б) прибавляете скорость;
В) теряетесь.
7. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствуете, что...
- А) Вас слушают;
Б) Вас критикуют;
В) теряетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей ...
- А) крепких;
Б) умных;
В) опытных.
9. Скажем правду, Золушка была...
- А) несчастная девочка;
Б) хитрюга-карьеристка;
В) брюзга.
10. Как бы Вы определили свою жизнь ...
- А) партия в шахматы;
Б) матч бокса;
В) игра в покер.

ТЕМА 11 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

В ходе практического занятия необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1. Первичные и вторичные потребности.
2. Мотивация трудового поведения через потребности
3. Теории мотивации Маслоу, МакКлелланда, Герцберга
4. Процессуальные теории мотивации (теории ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера, модель выбора риска Д.Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегора)
5. Направления и факторы мотивационного управления
6. Направления улучшения мотивации труда

В ходе практического занятия необходимо выполнить следующее задание:

Задание 11.1. Тест: «Потребности и мотивы»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

полностью положи- тельно	положи- тельно	не совсем положи- тельно	не знаю	не совсем отрицат.	отрица- тельно	полностью отрица- тельно
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из предложенных Вами вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность предприятия.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работниками имеет большое значение для работников.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его воспри-

ятия работником.

8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.

9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.

10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.

11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.

12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы.

13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение.

14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.

15. Взаимоотношения в неофициальных группах – необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.

16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.

17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.

18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.

19. Безопасность работы важна для работников.

20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования – необходимое условие успешной работы.

3.2. КЛЮЧИ К РЕШЕНИЮ ТИПОВЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Задание 1.1: 1-б; 2-а; 3-е; 4-ж; 5-д; 6-в; 7-г.

Задание 1.3: 1-в; 2-б; 3-в; 4-б; 5-в.

Задача 4.1. После осуществления мероприятий производительность труда возрастет на 5%. Выполнение норм снизится на 7,6% .

Задача 4.2. Фактическая трудоемкость изделия 0,44 ч, нормированная трудоемкость 0,52 ч, в следующем месяце будет выпущено 10599 изделий, плановая трудоемкость составит 0,42 ч, процент выполнения норм 123%.

Задача 4.3. Рост производительности труда 6,6%, экономия рабочей силы 433 чел.

Задача 4.4. 5 человек; 5,7%.

Ключ к тесту 6.1:

За каждый правильный ответ (1-а, 2-б, 3-с, 4-с, 5-а, 6-а, 7-засчитываются только ответы с пометкой «ложно», 8-с) начислите 10 очков.

60-80 баллов. Вы блестящий руководитель, независимы, решительны, но не опрометчивы, заботливы, однако не зануда. Вы умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества других. Ваши подчиненные пойдут за Вами на край света.

20-50 баллов. Вы сильны и интеллигентны, но одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи, и Вы часто и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственность за чужие успехи и неудачи, но уж если пришлось покомандовать, то Вы делаете это отлично.

Менее 20 очков. Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать «под началом» тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают Вас. Вы надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.

Ключ к тесту 8.5.

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице 8.5.

Таблица 8.5 – Баллы за ответы

№ во-проса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всегда	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Редко	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2
Не все-гда	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1
Никогда	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система работы. Чем меньше балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимание данному показателю в направлении его изменения, ведущего к улучшению эффективности системы личной работы.

Ключ к тесту 9.3.

Ответив на вопросы, вы можете определить:

- сильные стороны поведения руководителя;
- слабые стороны поведения руководителя;
- чего ждут от эффективного руководителя подчиненные, т.е. какого руководителя персонал считает эффективным.

Ключ к тесту 10.1:

По таблице 10.1 подсчитайте количество набранных баллов.

Таблица 10.1 - Ключ к тесту

Вопрос	Варианты		
	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Если Вы набрали не более 16 баллов, то в обществе Вы – ПРОСТОЙ РЯДОВОЙ. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда прежде, чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо – так спокойней.

Если Вы набрали от 17 до 23 баллов, то Вы – МЛАДШИЙ ОФИЦЕР. Это довольно неловкое положение. Вы немножко руководитель, немножко подчиненный. Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны на собственном опыте.

Если Вы набрали более 24 баллов, Вы – ГЕНЕРАЛ. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах. С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом, советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания.

Ключ к тесту 11.1.:

В пирамиде А.Маслоу находятся пять уровней потребностей. По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

Физиологические потребности: 1-й уровень утверждения 10, 11, 13, 18.

Потребности в безопасности: 2-й уровень утверждения 6, 8, 14, 17.

Социальные потребности: 3-й уровень утверждения 5, 7, 12, 15.

Самоутверждение: 4-й уровень утверждения 2, 3, 9, 19.

Самовыражение: 5-й уровень утверждения 1, 4, 16, 20.

Например, ответы даны следующим образом:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оценка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	+2	0	-2	+1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	-1

В этом случае оценка утверждений будет такой:

1. 10, 11, 13, 18 = + 2 + 0 + 1 + 1 = + 4;

2. 6, 8, 14, 17 = +3 + 2 + 3 – 3 = + 5;

$$3. 5, 7, 12, 15 = +3 + 2 - 2 + 1 = +4;$$

$$4. 2, 3, 9, 19 = +3 + 2 - 3 + 3 = +5;$$

$$5. 1, 4, 16, 20 = +3 - 3 + 1 - 1 = 0.$$

В данном случае потребности ранжируются так:

№ места	1	2	3	4	5
Уровень	2,4		3,5		1

Т.е. для человека наибольшую значимость имеют сначала самоутверждение и безопасность, затем социальные и физиологические потребности, а к самовыражению он нейтрален.

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

1. Фонд вопросов к зачёту
2. Фонд вопросов для самоконтроля

1. ФОНД ВОПРОСОВ К ЗАЧЁТУ

1. Концептуальные основы управления персоналом. Ориентация на человека и условия его работы.
2. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
3. Принципы и методы управления персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом.
4. Организация труда управленческого персонала. Понятие техники работы менеджера. Техника работы в системе основных категорий менеджмента.
5. Цели и функции системы управления персоналом.
6. Структура персонала предприятия. Промышленно-производственный персонал.
7. Кадровый потенциал и направления его развития, эффективность использования. Источники резерва. Кадровый цикл.
8. Личностный потенциал. Потенциал персонала. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
9. Понятие маркетинга персонала, его принципы, основные направления.
10. Лизинг персонала. Трудовые отношения в лизинге и их содержания. Перспективы развития лизинга в Беларуси.
11. Факторы, определения стратегического управления персоналом и их содержание. Классификация и содержание видов стратегий.
12. Концепция деловой активности персонала.
13. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Проблемы возникающие при планировании. Направление в планировании. Этапы планирования.
14. Виды планирования персонала. Границы и особенности планирования персонала.
15. Методы определения качественной и количественной потребности в персонале.

16. Социальный, потенциальный, предварительный и окончательный резервы. Критерии формирования резерва. Источники резерва. Особенности формирования резерва.

17. Работа с кадровым резервом.

18. Управление деловой карьерой. Цели карьеры и их изменения. Понятие и этапы карьеры. Виды карьер.

19. Необходимость и методы развития персонала. Система и последовательность развития персонала. Динамика требований к персоналу управления.

20. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров. Оценка результатов обучения.

21. Организация системы обучения персонала, методы обучения и их выбор.

22. Деловая оценка персонала.

23. Сущность и методы оценки должностей. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Деловая оценка персонала.

24. Критерии оценки работы персонала. Критерии оценки руководителей. Оценка результативности труда специалистов управления.

25. Техника работы менеджера и техника кадрового регулирования.

26. Система подбора персонала. Методы подбора внутри и вне организации. Активные поисковые методы подбора.

27. Собеседование перед принятием на работу. Особенности подбора управленческой элиты.

28. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства: лидер, последователи, ситуация, задача, группа.

29. Основные определения и концепции лидерства. Типы лидеров. Лидерство и власть.

30. Система оценок стилей лидерства. Анализ индивидуальных стилей лидерства.

31. Мотивация в системе функций управления. Осваиваемые мотивацией резервы успеха предприятия.

32. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, теория МакКлелланда, теория Герцберга.

2. ФОНД ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В 80-90 годы XX века какие потребности работников являлись доминирующими?
2. Каково определение Тейлоризма?
3. Какие факторы мотивации представлены независимыми в теории Ф.Герцберга?
4. Каким направлением характеризуются Школы технократического менеджмента?
5. Кто является представителем школы человеческих отношений в управлении?
6. Основное структурное подразделение по управлению персоналом в организации?
7. Чем определяется структура службы управления персоналом организации (предприятия)?
8. Какие отделы предприятия относятся к подразделениям системы управления персоналом?
9. Какими принципами определяется построение системы управления персоналом?
10. Каковы функции управления персоналом?
11. Какие методы относятся к методам воздействия на сотрудников?
12. Кадровый аудит – это ...?
13. Инструменты проведения аудита персонала?
14. Оценка кадрового состава включает ...?
15. Антикризисное управление – это ...?
16. Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации - это...?
17. Основные методы расчёта численности персонала ...?
18. Инспектор по кадрам относится к какой категории персонала ...?
19. Приказы руководителя относятся к какой унифицированной системе документации?
20. Информационное обеспечение системы управления персоналом включает...?
21. Шкафы и стеллажи относятся к средствам оргтехники?
22. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации - его задачи, функции, права, ответственность...?

23. Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на...?
24. Взаимосвязь стратегии кадровой политики с общей стратегией организации?
25. Концепция деловой активности предприятия - это...?
26. Управленческие качества являются критерием выдвижения в какой вид резерва?
27. Служебно-профессиональное продвижение - это...?
28. Что такое планирование персонала?
29. Факторы, влияющие на качественную составляющую потребности в персонале и кадровый потенциал?
30. Как определяется базовая потребность предприятия в кадрах?
31. Карьера – это...?
32. "Портфель ресурсов личности" - это...?
33. Исходными данными для разработки планов по труду и кадрам являются...?
34. Выберите рекомендуемую норму обслуживания для руководителей дипломными работами студентов.
35. Как рассчитывается коэффициент выполнения норм?
36. Категории работников согласно "портфелю ресурсов личности"?
37. Целью обучения персонала является...?
38. Упорядочьте по возрастанию скорости "старения" виды знаний?
39. Системой развития персонала предприятия называется...?
40. Требования к руководящему персоналу определяются...- какими факторами?
41. Профессиограмма - это...?
42. При какой степени свободы действий работник выполняет работу с большей энергией, внедряет новые идеи?
43. Субординационная квота (диапазон управления) менеджера при самоуправлении равна...?
44. Возможно ли стандартизировать труд менеджера и требования к нему?
45. Предмет труда менеджера - это...?
46. Техника индивидуальной работы менеджера - это...?
47. К методам подбора персонала внутри организации относится...?
48. Наиболее оптимальные методы отбора персонала...?
49. Итогом собеседования при подборе персонала становится...?

50. «План 7 пунктов» - обязательный перечень моментов, на которые следует обратить внимание при собеседовании.

51. Метод оценки персонала "Assessment-Center" предназначен для ...?

52. Метод оценки работы персонала, при котором руководитель оценивает степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов, называется...?

53. На показатели конечных результатов труда работников управления влияют какие факторы?

54. Результат труда руководителя выражается через...?

55. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности - это...?

56. Основными формами профориентационной работы являются...?

57. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда - это...?

58. Прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником - это...?

59. Вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников - это...?

60. К затратам, возникающим вследствие высвобождения персонала относятся...?

61. Физиологическое или психологическое ощущение (неудовлетворенность, напряжение) недостатка чего-либо - это...?

62. Сущность теории А.Маслоу?

63. Теория Д.МакКлелланда отмечает три вида потребности высшего уровня: ...?

64. Высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы, - это...?

65. Управление конфликтами - это...?

66. Результатом разрешения межличностного конфликта через компромисс является...?

67. Действия, исключаящие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий - это...?

68. В своей теории Фредерик Герцберг выделил 2 группы факторов, влияющих на мотивацию труда: ...?

69. Содержание «Теории X» Дугласа МакГрегора?

Волкова Юлия Александровна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Электронный учебно-методический комплекс
по одноименной дисциплине для слушателей
специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление
на малых и средних предприятиях»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического комплекса дисциплины 12.09.13.

Пер. № 2Е.
<http://www.gstu.by>