

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов экономических специальностей

Витебск
2016

УДК 005.96(075)

Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2015.

Составители : проф., д.э.н. Ванкевич Е.В.,
доц., к. э. н. Коробова Е.Н.,
асс. Зайцева О.В.

Методические указания являются руководством для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом». Содержит перечень вопросов к проведению занятий, задания и практические занятия, систематизирующие и конкретизирующие знания, приобретаемые в процессе изучения дисциплины.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 10 от 22 апреля 2015 г.

Рецензент: к.т.н., доц. Скворцов В.А.
Редактор: к.т.н., доц. Сысоев И.П.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № 5 от 28 мая 2015 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т.А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 26.04.16. Формат 60x90 1/16. Уч.-изд. лист. 3,8.
Печать ризографическая. Тираж 60 экз. Заказ № 138.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общие положения	4
2.	Содержание дисциплины «Управление персоналом»	6
3.	Темы практических занятий	7
3.1	Сущность и цели управления персоналом	7
3.2	Концепция управления персоналом на современном этапе	10
3.3	Система управления персоналом	11
3.4	Служба управления персоналом организации (СУП)	13
3.5	Кадровая политика организации	15
3.6	Кадровый потенциал организации	16
3.7	Стратегическое управление персоналом	19
3.8	Планирование работы с персоналом в организации	23
3.9	Формирование персонала организации. Маркетинг персонала	30
3.10	Оценка персонала	38
3.11	Развитие персонала	42
3.12	Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	46
3.13	Деловая карьера	48
3.14	Формирование кадрового резерва	49
3.15	Высвобождение персонала	54
3.16	Корпоративная культура	56
3.17	Управление персоналом в условиях изменений	57
4.	Примерный перечень вопросов для контроля знаний	60
5.	Перечень рекомендуемых периодических изданий	62
6.	Список использованной литературы	63

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Учебными планами подготовки студентов дневной, заочной формы обучения, а также учебной программой дисциплины «Управление персоналом» предусмотрено проведение практических занятий по данному курсу.

Задачи построения в Республике Беларусь социально-ориентированной экономики инновационного типа, процессы глобализации экономики, рост объема информации наряду с конкуренцией предъявили повышенные требования к кадровому потенциалу организаций и персоналу управления. В этих условиях персонал организации становится приоритетным ресурсом и фактором развития организации, так как занимает главное место в формировании ключевых конкурентных преимуществ организации. Причем под персоналом понимается совокупность таких ресурсов, как управленческая команда, высокая квалификация, мотивированность рядовых сотрудников, преданность организации. Новая эпоха в управлении персоналом – это усиливающееся признание экономической целесообразности повышения инвестиций в человеческий капитал организации – то есть в привлечение персонала и поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей. Глобализация объективно обуславливает усиливающееся внимание к подбору подходов и процедур работы с персоналом с учетом нарастающей тенденции интернационализации организаций, усложнению требований к компетенциям персонала. В этих условиях особенно актуальной становится задача формирования корпуса менеджеров по персоналу, ориентированных на активную деятельность по привлечению, формированию, оценке, мотивации персонала организации, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами управления персоналом.

Главная цель дисциплины состоит в том, чтобы дать студенту современные знания об управлении персоналом организации, научить его методикам активной работы формирования кадровой стратегии, кадрового сопровождения развития организации.

Задачами изучения дисциплины «Управление персоналом» являются:

- сформировать у студентов современное представление о методологии и инструментарии кадровой работы современной организации;
- научить реализации активной кадровой политики организации, направленной на кадровое сопровождение ее роста и формирование ключевых конкурентных преимуществ в условиях постоянных изменений внешней среды;
- сформировать навыки активного поведения на рынке труда в условиях знания его конъюнктуры, умения работать с базами данных претендентов и вакансий, вести активный поиск рабочего места, вести беседу с потенциальным работодателем;
- сформировать потребности в непрерывном самостоятельном развитии

и обучении новым приемам и методам кадровой работы, включая самостоятельное планирование карьеры, адаптацию и совершенствование.

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- методологию управления персоналом современной организации (концепции, принципы, методы, механизм управления персоналом);
- систему управления персоналом организации, включая задачи и функции службы управления персоналом;
- технологию кадровой работы, включая кадровую диагностику, формирование персонала организации, проведение отбора, оценки, адаптации и стимулирования персонала.

Уметь:

- планировать численность персонала;
- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства;
- управлять развитием, обучением и деловой карьерой персонала;
- обеспечивать деловую активность и мотивацию персонала;
- использовать методы профессиональной ориентации, консультирования и профотбора;
- проводить аттестацию сотрудников.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов		
	спец. 1-27 01 01-16 «Экономика и организация производства»	спец. 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»	Управляемая самостоятельная работа студента
Раздел 1. Методология управления персоналом современной организации			
Тема 1. Сущность и цели управления персоналом	2	4	2
Тема 2. Концепция управления персоналом на современном этапе	2	2	4
Раздел 2. Система управления персоналом организации			
Тема 3. Система управления персоналом	2	2	4
Тема 4. Служба управления персоналом организации	2	4	2
Раздел 3. Технология кадровой работы			
Тема 5. Кадровая политика организации	2	2	4
Тема 6. Кадровый потенциал организации	2	4	4
Тема 7. Стратегическое управление персоналом	2	4	4
Тема 8. Планирование работы с персоналом в организации	2	2	4
Тема 9. Формирование персонала организации. Маркетинг персонала	2	6	4
Тема 10. Оценка персонала	2	4	4
Тема 11. Развитие персонала	2	6	4
Тема 12. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	2	2	4
Тема 13. Деловая карьера	2	4	4
Тема 14. Формирование кадрового резерва	2	2	4
Тема 15. Высвобождение персонала	2	4	2
Тема 16. Корпоративная культура	2	2	4
Тема 17. Управление персоналом в условиях изменений	-	2	2
ИТОГО	32	54	76

3 ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

1. Управление персоналом в системе управления организацией. Цели управления персоналом.
2. Сущность управления персоналом.
3. Этапы развития управления персоналом.
4. Современные направления развития управления персоналом.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации «Авария»

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, - как сказал директор. - Это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся: «Без вас знаю, что делаю!».

Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Почему эту аварию назвали аварией в человеческих отношениях?
2. Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?
3. Как, по вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
4. Как бы вы наладили слаженную работу в цехе?

Задание 2. Формирование «ядра» рабочей силы

На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация (расслоение) коллектива по степени значимости той или иной

группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи

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

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

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

2) в отношении градации значимости используемых признаков.

Исходные данные

Таблица 1 – Характеристика рабочих

Табельный номер	Ф.И.О.	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (Об)
		Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (См)	Подол рацпредложений (П)			
		3	-	-	-	4	25	Практик
		3	-	1	-	3	21	ПТУ
		4	1	1	1	5	24	Практик
		4	2	-	-	10	32	Практик
		4	1		3	8	43	Практик
		5	-	2	-	6	41	ПТУ
		5	3	-	-	11	50	Практик
		5	-	1	2	25	52	Практик
		6	1	3	2	28	58	Практик
		6	2	-	1	15	35	ПТУ

Методические указания

Уровень конкурентоспособности работника (У) рассчитывается следующим образом:

$$Y = (K \times 0,6 + C \times 0,2 + B \times 0,1 + O_6 \times 0,1) / 10, \quad (1)$$

где K, C, B, O_6 – балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; $0,6; 0,2; 0,1, 0,1$ – весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (K) производится по следующей формуле:

$$K = P + D \times 1,5 + C_m \times 1,0 + \Pi \times 0,2, \quad (2)$$

где P – номер разряда рабочего; D – количество освоенных рабочим профессий; C_m – количество освоенных рабочим смежных профессий; Π – количество поданных рабочим рационализаторских предложений; $1,5; 1,0; 0,2$ – весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии (C), возраста (B) и образования (O_6), следует воспользоваться данными таблицы 2.

Таблица 2 – Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка

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

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных таблицы 3.

Таблица 3 – Градации уровня конкурентоспособности работника

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

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 11-23.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 27-23.
3. Мордвинов, С. К. Управление человеческими ресурсами : модульная программа для менеджеров / С. К. Мордвинов. – Москва : ГУУ, 1999.
4. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Ю. Г. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2002.
5. Васильева, О. От учета кадров к управлению персоналом / О. Васильева, О. Иванов // Управление персоналом. – 2007. – № 8. – С.17-20

3.2 КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие концепции управления персоналом.
2. Виды концепций управления персоналом и их характеристики.
3. Концепция управления человеческими ресурсами организации персонала.

Задание 3. Анализ конкретной ситуации

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей в этом руководству завода не виделось. Быстро создали бригаду из 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий «А», имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках.

Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справлялась с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами.

Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:

- а) бригадира «А» перевели на другой участок;
- б) рабочих «Б» и «В» перевели в другую бригаду. Бригадиром остался «А»;
- в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «Б» и «В»;
- г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «А» и одного из активных рабочих («Б», «В»);
- д) один из активных рабочих («Б», «В») перешел в другую бригаду;
- е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили «А» и «Б», который взял к себе в бригаду «В».

2. Почему вы выбрали именно эту альтернативу?

3. Прогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беяцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беяцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 23-34.

2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 85 - 102.

3. Мордвинов, С. К. Управление человеческими ресурсами : модульная программа для менеджеров / С. К. Мордвинов. – Москва : ГУУ, 1999.

4. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Ю. Г. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2002.

3.3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

- 1. Закономерности и принципы управления персоналом.
- 2. Методы управления персоналом.
- 3. Методы построения системы управления персоналом.

Задание 4. Ситуация для анализа

В настоящее время в Беларуси все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и судьбу организации в целом. Службы управления персоналом руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрений высокой производительности труда;
- подчеркивать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям белорусского менталитета, специфике, историческим чертам белорусского человека?

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 23 – 34.
2. Одегов, Ю. От экономики труда к управлению человеческими ресурсами / Ю. Одегов // Управление персоналом. – 2007. – № 11. – С. 20-30.
3. Сироткин, А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами системы управления персоналом / А. Сироткин // Управление персоналом. – 2007. – № 10. – С. 54- 56.
4. Денисова, А. Система ключевых стратегических показателей эффективности службы управления персоналом / А. Денисова // Управление персоналом. – 2007. – № 2. – С. 60 – 66.
5. Щёкин, Г. Организация и психология управления персоналом : учебно-методическое пособие. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.
6. Управление персоналом в структурно - логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С. 777 – 802.
7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд.– Москва: ИНФРА-М, 2005 (2008).– 638 с., С.103 -123.

3.4 СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (СУП)

Вопросы для обсуждения

1. Цели и функции СУП.
2. Организационная структура СУП.
3. Кадровое и документальное обеспечение СУП.
4. Информационное и техническое обеспечение СУП.
5. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП.

Задание 5. Функциональное разделение труда в аппарате управления персоналом

Исходные данные: создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лаборатория социологических исследований, бухгалтерию и пр. Функции отдела управления персоналом приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Функции отдела управления персоналом

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

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

Методические указания

Схема взаимосвязей отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления. Представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов поставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

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

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Студент проставляет символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беяцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беяцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 38 – 42.

2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С.124 – 186.

3. Инструкция по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду : № 80, раздел II «Численность работников» : утв. Постановлением Министерства статистики и анализа 17.09.2001г.

4. Чиманский, Г. Организация работы отдела кадров и основные пути ее реформирования // Управление персоналом. – 2003. – № 12. – С. 41 – 45.

5. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфем, 2000. – С. 13 – 20.

3.5 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и элементы кадровой политики организации.
2. Виды кадровой политики, их характеристика.
3. Факторы формирования кадровой политики.

Задание 6. Анализ ситуаций

Ситуация 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:...

Ситуация 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:...

Ситуация 3

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить вам, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 42 – 59.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 187-196.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008.
4. Мордвинов, С. К. Управление человеческими ресурсами : модульная программа для менеджеров / С. К. Мордвинов. – Москва : ГУУ, 1999.

3.6 КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Состав и структура персонала организации.
2. Основные направления кадровой диагностики.
3. Кадровый цикл.

Задание 7

1. Используя данные таблиц 5, 6, проведите анализ динамики численности и структуры кадров по уровню образования и возрасту. По результатам расчета сделайте выводы и дайте Ваши предложения по улучшению работы с персоналом.

2. Используя данные таблиц 5 и 6, проведите анализ структуры персонала по категориям, по возрасту и полу, охарактеризуйте структурные сдвиги в составе персонала по указанным признакам.

Сделайте выводы.

Результаты работы продемонстрируйте графически.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 35 – 42.
2. Инструкция по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду : № 80, раздел II «Численность работников» : утв. Постановлением Министерства статистики и анализа 17.09.2001 г.
3. Чиманский, Г. Организация работы отдела кадров и основные пути ее реформирования / Г. Чиманский // Управление персоналом. – 2003. – № 12. – С. 41 – 45.
4. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфем, 2000. – С. 13 – 20.
5. Соколова, Г. Н. Человеческий капитал в Республике Беларусь / Г. Н. Соколова, В. Ермакова // Общество и экономика. – 2003. – № 6. – С.55 – 81.
6. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2008.

Таблица 5 – Численность, состав и образовательный уровень работников на конец отчетного года

Наименование показателя	№ строки	Списочная численность работников на конец отчетного года (сумма граф. 2,6)	В том числе				Из графы 1 – женщины	
			служащие (сумма граф с 3 по 5)	из них				рабочие
				руководители	специалисты	другие служащие		
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Всего работников (сумма строк с 02 по 06 или с 07 по 17)	01	1714	214	60	84	70	1500	1294
в том числе имеют образование:								
- высшее	02	202	131	43	67	21	71	130
- среднее специальное	03	293	42	13	12	17	251	222
- профессионально-техническое	04	835	20	2	1	17	815	673
- общее среднее	05	359	21	2	4	15	338	254
- общее базовое	06	25	-	-	-	-	25	15
Из строки 01 – имеют возраст, лет:								
до 16	07	-	-	х	-	-	-	-
16 – 17	08	-	-	х	-	-	-	-
18 – 24	09	213	15	1	3	11	198	138
25 – 29	10	256	34	6	15	13	222	179
30	11	52	2	-	2	-	50	39
31	12	59	12	2	7	3	47	48
32 – 39	13	443	53	13	26	14	390	355
40 – 49	14	481	49	15	20	14	432	385
50 – 54	15	156	38	21	7	10	118	119
55 – 59	16	48	10	2	4	4	38	28
60 лет и старше	17	6	1	-	-	1	5	3
Из строки 01 женщины	18	1294	138	44	64	30	1156	х

Таблица 6 – Численность, состав и образовательный уровень работников

Наименование показателя	№ строки	Списочная численность работников на конец отчетного года (сумма граф. 2,6)	В том числе				Из графы 1 – женщины	
			служащие (сумма граф с 3 по 5)	из них				рабочие
				руководители	специалисты	другие служащие		
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Всего работников (сумма строк с 02 по 06 или с 07 по 17)	01	1674	217	56	79	82	1457	1259
в том числе имеют образование:								
- высшее	02	189	121	39	59	23	68	120
- среднее специальное	03	284	47	13	12	22	237	213
- профессионально-техническое	04	808	24	1	2	21	784	654
- общее среднее	05	365	24	3	6	15	341	256
- общее базовое (включая общее начальное)	06	28	1	-	-	1	27	16
Из строки 01 – имеют возраст, лет:								
до 16	07	-	-	х	-	-	-	-
16 – 17	08	-	-	х	-	-	-	-
18 – 24	09	209	16	-	4	12	193	148
25 – 29	10	259	36	3	13	20	223	176
30	11	58	12	1	5	6	46	45
31	12	61	6	2	2	2	55	51
32 – 39	13	428	50	12	24	14	378	332
40 – 49	14	471	54	16	22	16	417	373
50 – 54	15	141	34	20	5	9	107	106
55 – 59	16	42	8	2	4	2	34	25
60 лет и старше	17	5	1	-	-	1	4	3
Из строки 01 женщины	18	1259	134	40	58	36	1125	х

3.7 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и составляющие стратегии управления персоналом.
2. Факторы стратегического управления персоналом.
3. Виды кадровых стратегий.
4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.
5. Реализация стратегии управления персоналом.

Задание 8. Анализ ситуаций

Ситуация 1

Исходные данные. Руководством крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определена 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 предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижение удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 7 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы УП: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Постановка задачи: разработать организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Ситуация 2

Исходные данные. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие имеет устойчивое финансовое положение. Выпускает продукцию, имеющую большой спрос у потребителей.

Адаптация комбината к рыночным условиям потребовала организационных изменений. В частности, перехода к

стратегическому управлению предприятием в системе управления.

Таблица 7 – Направления деятельности управления персоналом

	Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала	Развитие трудового потенциала
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала- «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала, повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия, повышение значимости таких факторов, как социальный статус персонала и корпоративная культура
Качественные характеристики целей	Обеспечить найм высоко-квалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить методы, стимулирующие повышение квалификации и самообразования персонала, применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». К 2010 году разработать и приступить к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформулировать до июля 2009 года и приступить к реализации мероприятий по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия
Организационно-экономические мероприятия			

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема ее организационной структуры представлена на рисунке 1.

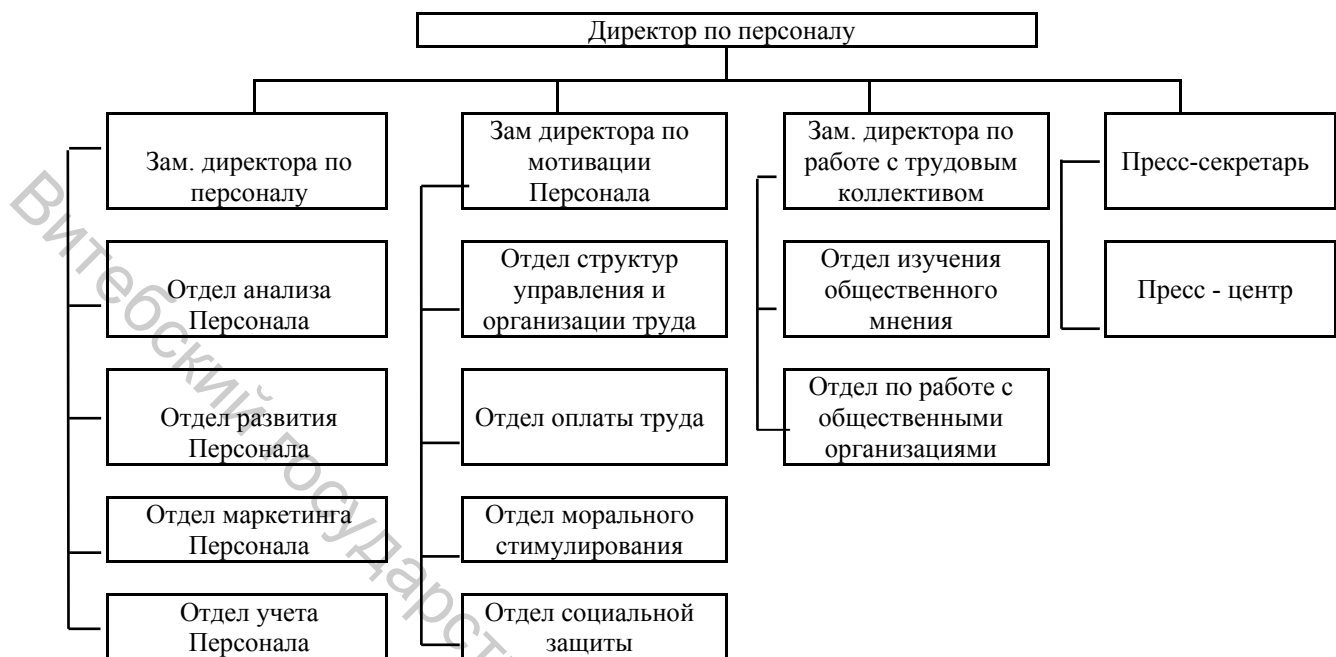


Рисунок 1 – Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия: «Повышение эффективности реализации за счет активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива».

Служба управления персоналом комбината работает по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала (ТП).

Кратко рассмотрим *содержание функций*.

Обеспечение персоналом

Анализ ТП: определяется состояние трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследуются структуры знаний и навыков персонала, состояние и особенности взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала: определяется текущее состояние и перспективная потребность в количественных и качественных структурах персонала.

Набор (маркетинг) персонала: осуществляется активное воздействие на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой и знаниями.

Отбор: включает процедуры аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с наиболее подходящими профессионально-квалификационными характеристиками.

Наем: оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация: введение в должность, ознакомление с культурными нормами, ценностями и традициями коллектива.

Развитие: профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение: меры по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения и увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда: определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда: разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности: внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль: осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация: выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация: расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование: осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии с особенностями сложившейся ситуации.

Оценка: изменение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности: анализ социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие: повышение социального статуса и социальной

защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры: определение текущего состояния, основных тенденций, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия: анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 42 – 85

2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 187–230.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА М, 2007.

4. Управление персоналом организации : практикум / под ред. д.э.н. проф. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2007.

5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд, перераб. и доп. – Москва : Альфа пресс, 2008.

6. Мордвинов, С. К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров / С. К. Мордвинов. – Москва : ГУУ, 1999.

3.8 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Структура и виды планирования персонала.
3. Методы планирования персонала.
4. План по труду организации. Особенности планирования персонала в организациях Республики Беларусь.
5. Анализ работы.

Задание 9

Подготовить рефераты на темы:

1. Направления повышения функциональной гибкости в использовании персонала в организациях Республики Беларусь.
2. Направления и способы реализации повышения численной гибкости персонала в организациях Республики Беларусь.
3. Зарубежный опыт применения гибких форм оплаты труда.
4. Нестандартные формы занятости: виды, формы, проблемы использования.
5. Актуальность использования заемного труда в Республике Беларусь.
6. Социальный план организации: сущность, зарубежный опыт и необходимость и особенности разработки в Республике Беларусь.

Задача 1

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

Таблица 8 – Исходные данные

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

Методические указания

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

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{нф}, \quad (3)$$

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

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

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) K_g, \quad (4)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

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

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

K_g – коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2. \quad (5)$$

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

$$T_{общ} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2}. \quad (6)$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{np} = T_{общ} / K_g. \quad (7)$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф}. \quad (8)$$

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 9) необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Таблица 9 – Исходные данные

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

Количество агрегатов – 8
 Режим работы агрегатов – двухсменный
 Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8
 Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4
 Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов
 Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4
 часа
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / H_{об}] K_n \quad (9)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов;

$K_{загр}$ – коэффициент загрузки;

$H_{об}$ – норма обслуживания;

K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\delta} \quad (10)$$

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

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

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

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

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

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (11)$$

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

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

Последователь расчетов по имеющимся исходным данным приведена

ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\text{д}}. \quad (12)$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}. \quad (13)$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (3.9).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (3.7).

Задача 3

Ситуация для анализа.

В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих.

Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, т.е. на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и наем новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные.

1. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (см. табл. 10).

Таблица 10 – Профессиональная структура рабочих (по профессиям найма на работу)

Профессия	Численность рабочих	
	чел.	В % к итогу
А	20	10,0
Б	40	20,0
В	60	30,0
Г	30	15,0
Д	50	25,0
Всего	200	100,0

2. Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют

другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Численность рабочих, владеющих указанной профессией

Профессии	Количество человек, чел.
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
Итого человеко-профессий	300

3. Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (см. табл. 12).

Таблица 12 – Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

Профессия	Готовы сменить основную профессию на данную дополнительную		Отказались вернуться к дополнительной профессии
	Обучение не потребуется (d_1), %	Незначительное обучение потребуется (d_2), %	
А	20	30	50
Б	10	20	70
В	-	-	100
Д	-	20	80
Е	24	16	60

Примечание. Рабочие с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Задание. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Методические указания

Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{мн}}{Ч}, \quad (14)$$

где $Ч_{мн}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т. е. имеем две человеко-профессии);

$Ч$ – общая численность рабочих.

Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости (K):

$$K = 1 + \frac{Ч^1}{Ч}, \quad (15)$$

где $Ч^1$ – численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{рпг}$):

$$K_{рпг} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{мн}^i - Ч^1)(d_1^i + d_2^i)}{Ч}, \quad (16)$$

где $Ч_{мн}^i$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»);

$Ч^1$ – численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии;

d_1^i и d_2^i – соответственно доля рабочих готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки;

n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости состоит из двух частей, соответствующих d_1 и d_2 . Поэтому можно провести и углубленный анализ, рассчитав отдельно долю рабочих готовых сменить профессию, когда обучение не потребуется (своеобразный резерв профессиональной гибкости первой категории), и долю рабочих, для которых обучение потребуется (резерв второй категории).

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – С. 232 – 249.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 86 – 110.
3. Управление персоналом в структурно - логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С. 378-405.
4. Валиева, О. В. Управление персоналом : конспект лекций / О. В. Валиева. – Москва : Пиор-издат, 2008. – С. 46 – 49.
5. Экономика труда : (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – Москва : Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003 – С. 557-585.

3.9 ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Набор и отбор персонала, техника набора.
2. Источники найма персонала.
3. Методы и инструменты отбора персонала.
4. Лизинг персонала.
5. Маркетинг персонала.

Задание 10

Ситуация 1

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

Изучить требования, предъявляемые к резюме. Составить резюме.

Ситуация 2

Составьте примерный сценарий и план собеседования по отбору кандидата на должность секретаря-референта.

Вы работаете в должности менеджера по персоналу. Одной из ваших функций является привлечение и отбор кандидатов. Разработайте анализ для претендентов на должность маркетинга, позволяющего получить наиболее полную информацию о кандидате.

Задание 11

«Кто поедет в Екатеринбург?»

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-

Петербурге, в мае 2008 г. приняла решение об открытии в Екатеринбурге своего филиала, планируемый оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владельцы и высшее руководство «Морана» справедливо полагали, что одним из ключевых фактов успеха на рынке является правильный выбор первых лиц филиала.

Решили начать с поиска руководителя екатеринбургского филиала «Морана». Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками, налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим Алексей Билибин, генеральный директор компании «Моран», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост. Алексей в свое время получил образование в Сельскохозяйственной академии и пришел в компанию на должность менеджера по продажам. За пять лет он прошел путь до генерального директора и за это время получил второе высшее образование в области управления.

Одна из ведущих кадровых фирм представила на рассмотрение «Морана» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям. Тщательно проанализировав анкеты, Билибин пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных, на его взгляд, кандидатов (таблица 13)

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов: «крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и проконтролировать исполнение.

Сергей Владимирович Березин: производит впечатление человека с амбициями, с деловыми качествами, хорошо разбирающегося в финансах, имеющего обширные связи в Москве и умеющего строить отношения с властью.

Геннадий Иванович Межелко: имеет хорошие деловые качества, коммуникативные навыки, умеет найти подход к собеседнику. Проявляет инициативу, стремится к самостоятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы, на ваш взгляд, плюсы и минусы каждого из кандидатов с точки зрения предлагаемой работы?

2. Кого из кандидатов выбрать для руководства екатеринбургским филиалом «Морана»?

Таблица 13 – Данные к ситуации

Петр Янович Скиртанов	Сергей Владимирович Березин	Геннадий Иванович Межелко
Год рождения - 1956	Год рождения - 1970	Год рождения - 1964
Образование Ленинградский политехнический институт	Образование Экономический факультет СПб государственного университета	Образование Киевский институт советской торговли
Опыт работы Работал на заводе в городе Архангельске сменным мастером, начальником участка, начальником производства. В 1993 году, когда дела у завода пошли плохо, ушел работать в кооператив, торговал ширпотребом из Турции. Через три года совместно с партнером открыл цех по копчению рыбы, еще через два года они закупили упаковочное оборудование, большой склад – холодильник и стали подавать свою продукцию не только соседним магазинам, но и по области. Продав свою долю партнеру, вернулся на родину в Петербург. Купил квартиру, перевез семью и теперь ищет работу	Опыт работы По окончании университета работал в только что открывшемся совместном предприятии бухгалтером. Через год перешел в растущую российскую торговую компанию на должность заместителя главного бухгалтера. После обучения за границей занял должность финансового директора. В 1998 году дела у компании пошли неважно, и Сергей переехал в Москву. Работал в банке начальником кредитного отдела. Работа в банке показалась Березину монотонной, и через два года он вернулся в Петербург.	Опыт работы Работал в магазине заведующим секцией, затем заведующим кафе, после возглавлял трест столовых. В 1994 году переехал в Россию. Работал зав. складом в небольшой торговой фирме, где через год стал коммерческим директором. Еще через год перешел в крупную торговую фирму руководителем регионального отдела по продаже замороженных продуктов. В 1998 году сеть распалась, региональные продажи остановились. В связи с этим перешел в компанию - производитель продуктов питания, возглавляя группу по продажам масложировых продуктов. Считает настоящую работу малопривлекательной с точки зрения перспектив карьерного роста

Задание 12 «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи

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

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из

претендентов связано с определенными затратами.

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

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

Исходные данные включают:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица 14);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица 15);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников (таблица 16);
- лимиты единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

1. Для претендента А – агентство по найму персонала.
2. Для претендента Б – служба занятости (биржа труда).
3. Для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе).
4. Для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Таблица 14 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
1	2	3	4
Специальность	х		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			х
3. Иностранные языки			х
5. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	х		
5. Специальные знания		х	

Окончание таблицы 14

Личностные предпосылки 6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем) и делать по ним выводы)	x		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры)		x	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности задания, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	x		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с (привести примеры)		x	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		x	
11. Умение вести переговоры (например, с (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			x
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение во время больших нагрузок)		x	
13. Навыки риторики и письменной работы: (способность к ведению совещаний, семинаров, (указать наиболее вероятные проблемы), умение кратко и ясно выразить мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях, умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать каких).....		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без проявления внешнего подавления, адекватная оценка работы сотрудников)		x	
15. Стил ь общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	

Таблица 15 – Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные знач-но выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико - аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Таблица 16 – Затраты предприятия на персонал в млн. руб.

Наименование затрат	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Договорные отношения организации-работодателя:										
- агентство по найму	10,8	11	10	9	10	11	10,5	10,3	10,3	10
- учебные заведения	1,8	1,5	2	2	2	2	1,6	1,9	2	1,9
2. Маркетинговые исследования в области персонала:										
- агентство по найму	0,9	0,8	1	0,8	1	0,8	0,8	0,85	0,95	0,9
- служба занятости	0,6	0,7	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,65	0,6	0,7
- учебные заведения	0,4	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,4	0,45	0,5	0,5

Окончание таблицы 16

3. Затраты на проведение отбора персонала:										
- агентство по найму	8,5	8	7	8	9	8,5	7,5	8,2	7,5	8
- служба занятости	6,2	7	6	7	6	6	6,3	6,3	6,4	6
- учебные заведения	6,2	7	6	6	6	6,4	6,4	6,3	7	6
-свободный рынок труда	6,2	7	6	5	5	6,2	6,3	6,3	7	6
4. Затраты по найму каждого претендента	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение претендента:										
А	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,3	1,1
Б	2,5	2,4	2,3	2,8	2,6	2,7	2,2	2,1	2,0	2,1
В	3,3	3,2	3,1	3,0	3,2	3,3	3,0	3,1	3,2	3,3
Г	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4
6. Введение в должность претендента:										
А	0,5	0,55	0,6	0,7	0,53	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6
Б	1,5	1,3	1,4	1,35	1,5	1,55	1,6	1,5	1,4	1,6
В	1,5	1,3	1,4	1,35	1,5	1,55	1,6	1,5	1,4	1,6
Г	2,5	2,3	2,4	2,2	2,3	2,4	2,5	2,3	2,4	2,2

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4500 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала равен 14000 тыс. руб. на одного кандидата.

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (таблицы 14). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы 15. Для этого необходимо присвоить качественное бальное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр.2+5табл. 15). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить таблицу 17. Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить табл. 18.

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

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

Таблица 17 – Расчет рейтинга претендентов

Порядковый номер показателя (согласно табл.16)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

Таблица 18 – Затраты приобретение и использование персонала

Источники обеспечения потребности Виды затрат	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1	2	3	4	5
1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Наем персонала 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств				

Подготовить рефераты на тему:

- Зарубежный опыт применения лизинга персонала.
- Перспективы развития лизинга персонала в Республике Беларусь.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА – М, 2008. – С. 314 – 341.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 159 – 128.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА - М, 2007. – С. 46–196.
4. Минович, Е. Кадровый лизинг возможен только при «кадровом голоде» / Е. Минович // Национальная экономическая газета. – 2003. – 23 декабря. – С. 22.
5. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербиновский. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – С. 336 – 378.
6. Денисова, А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А. Денисова // Управление персоналом. – 2007. – № 24. – С.66 – 72.
7. Управление персоналом в структурно – логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С.521– 603.

3.10 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и цели оценки персонала.
2. Показатели оценки персонала.
3. Оценка результатов труда персонала. Критерии оценки работы персонала.
4. Оценка результатов деятельности подразделений и организации в целом. Критерии и методы оценки работы руководителей.
5. Аттестация персонала.

Задание 13

Задача 1

По данным таблицы 19 рассчитайте показатели движения кадров и их

динамику за 2 года. По результатам расчета сделайте выводы и дайте ваши рекомендации по улучшению работы с персоналом.

Таблица 19 – Данные по составу и движению кадров организации

Наименование показателя	2014	2015
1	2	3
1. Всего работников (среднесписочный состав), чел.	6364	6361
2. Принято, всего	880	660
3. Уволено, всего	709	761
в том числе: по причине выхода на пенсию	141	154
по собственному желанию	315	330
за нарушение трудовой дисциплины	29	35
выбытие в связи со смертью	21	21
выбытие в связи с призывом в армию	3	2
другие причины	200	219

Задача 2

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по 5-ти дневной рабочей неделе. В таблице представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в чел.-днях.

Используя данные таблицы 20, необходимо:

- определить показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию в человеко-днях (гр.4);
- рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;
- рассчитать структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников;
- определить календарный, номинальный (табельный) и полезный фонд рабочего времени;
- сделать выводы.

Методические указания к решению задачи

Календарный фонд рабочего времени – это число календарных дней планового или отчетного периода.

Номинальный (табельный) фонд рабочего времени – это календарный фонд рабочего времени, за вычетом выходных и праздничных рабочих дней за тот же период.

Полезный фонд рабочего времени определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок на работу в днях в том же периоде.

Таблица 20 – Характеристика ресурсов рабочего времени, чел.-дн.

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	Всего, чел.-дней	В среднем на 1-го работника	В % к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников	?	1. Праздничные и выходные дни	111000		
		2. Неявки на работу, всего			
		В том числе:			
		- дни очередного отпуска	18000		
		- отпуска по учебе	3000		
		- отпуска по беременности и родам	36000		
		- неявки по болезни	5000		
		- другие неявки, разрешенные законом	1000		
		- неявки с разрешения администрации	2700		
		- прогулы	200		
		3. Фактически отработанные дни			
		ИТОГО	365000		100,0

Задача 3

Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на предприятии позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедрения мероприятий по следующим исходным данным.

Таблица 21 – Исходные данные

Наименование показателя	Ед. изм.	Количество
1	2	3
1. Годовые потери рабочего времени по болезни:		
- до внедрения мероприятия	%	5,8
- после внедрения мероприятия	%	4,7
2. Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	3200
3. Годовой объем производства проектируемого периода	млн. руб.	41000
4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде	руб.	13056

Методические указания к решению задачи

Прирост производительности труда (Π) в результате экономии численности работников:

$$\Pi = \frac{\mathcal{E}_q \cdot 100}{(Ч_{cp} - \mathcal{E}_q)}, \quad (17)$$

где \mathcal{E}_q – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$Ч_{cp}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Относительная экономия (высвобождение) численности работников (\mathcal{E}_q), чел.:

$$\mathcal{E}_q = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot Ч, \quad (18)$$

где B_1, B_2 – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %;
 $Ч$ – численность работающих до внедрения мероприятия.

Задача 4

Используя материалы организации, проведите анализ эффективности использования персонала организации по следующим направлениям:

– используя данные формы статистической отчетности 1-т (пром) «Отчет по труду», раздел I «Численность работников и фонд заработной платы» (за 2 года), проанализируйте динамику средней заработной платы и структуру фонда заработной платы;

– используя данные формы статистической отчетности 1-п «Отчет по продукции», проанализировать динамику производительности труда;

– сделать вывод об эффективности использования персонала.

По результатам анализа сделайте выводы и дайте ваши предложения по повышению эффективности использования персонала в организации.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – С. 342 – 351, 417 – 426, 566 – 597.

2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 245 – 261.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – С. 27 – 45.

4. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербиновский. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,

2007. – С. 86 – 110.

5. Знатков, Е. Роль персонала в стратегии предприятия / Е. Знатков // Управление персоналом. – 2007. – №9. – С. 78–81.

6. Игибулотова, О. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О. Игибулотова // Управление персоналом . – 2007. – №1. С. 70–76.

7. Экономика труда: социально- трудовые отношения / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – Москва : Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003. – С. 527-566.

8. Федосеев, В. Н. Управление персоналом : учеб. пособие / В. Н. Федосеев. – Москва : ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону : издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с

9. Управление персоналом : учебно-методический комплекс для студентов / сост. и общ. ред. И. В. Краско. – Новополюцк : УО «ПГУ», 2004. – 328 с.

10. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – Москва : издательство «Экзамен», 2002. – 206 с.

11. Майрова, Е. Оценить сотрудника сейчас или никогда / Е. Майрова // Управление персоналом. – 2008. - №10 (188).

12. Реймаров, Г. Комплексная оценка персонала / Г. Реймаров, В. Ионов, Н. Соловьев // Управление персоналом. – 2008. – №7 (185).

13. Управление персоналом в структурно - логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С.740–777.

3.11 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Необходимость и задачи развития персонала. Составляющие системы развития персонала.
2. Обучение персонала. Содержание и ответственные.
3. Оценка потребности в обучении.
4. Методы обучения и их выбор.
5. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников.
6. Оценка эффективности обучения.

Задание 14

Задача 1

Используя материалы организации, проведите анализ организации обучения и развития персонала по следующим направлениям:

– охарактеризуйте систему подготовки, повышение квалификации и переподготовки кадров в организации;

– используя данные формы статистической отчетности 6-т (кадры), раздел III «Профессиональное обучение работников за год» (за 2 года), представьте и проанализируйте динамику показателей, характеризующих работу по обучению, повышению квалификации и переподготовки кадров в разрезе категорий персонала. По результатам анализа сделайте выводы и дайте ваши предложения по совершенствованию системы обучения персонала в организации.

Задача 2

Оценка эффективности

В цехе 40 рабочих отправлены на повышение квалификации. Из общего числа рабочих 16 человек ранее не выполняли нормы выработки.

После окончания обучения все рабочие стали выполнять нормы выработки. Кроме того, 24 человека повысили свои нормы выработки в среднем на 105 %. В результате объем производства увеличился.

Определить экономическую эффективность обучения рабочих и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие исходные данные:

Таблица 22 – Исходные данные

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Годовой выпуск продукции цеха до повышения квалификации рабочих	т.	2250
2. Среднесписочная численность работников фабрики	чел.	2700
3. Среднесписочная численность рабочих цеха	чел.	64
4. Число рабочих, не выполняющих нормы выработки	чел.	16
5. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: - до повышения квалификации - после повышения квалификации	% %	96 100
6. Численность рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105%	чел.	24
7. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: - до повышения квалификации - после повышения квалификации	% %	104 110
8. Удельный вес продукции, получаемой от 40 рабочих, прошедших обучение, в объеме производства цеха	%	58
9. Величина условно-постоянных расходов по цеху	тыс. руб.	150
10. Прибыль на 1 т. продукции	тыс. руб	0,05
11. Затраты на обучение одного рабочего	руб.	38,5

Методические указания к решению задачи

1. Необходимо провести вспомогательные расчеты

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих ($\mathcal{E}_ч$), чел. за счет прироста выработки на одного рабочего в результате повышения квалификации (при неизменных нормах выработки):

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{нв} \times P_{нв} / 100, \quad (19)$$

где $Ч_{нв}$ – численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.; $P_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$P_{нв} = (P_{нв2} - P_{нв1}) / P_{нв1} \times 100, \quad (20)$$

где $P_{нв1}$ и $P_{нв2}$ – выполнение норм выработки (времени) до и после повышения квалификации, %.

Таблица 23 – Вспомогательные расчеты

Показатели	Варианты	
	базисный	проектируемый
Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, %		-
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы, % (формула 3.18)	-	
3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100 – 105 %		-
4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих, % (формула 3.18)	-	
5. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, %		
6. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 3.17)	-	
7. Затраты на обучение, руб.	-	
8. Прирост объема производства, т	-	
9. Прирост объема производства, %	-	
10. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	-	
11. Прирост прибыли за счет роста объема производства, тыс. руб.	-	

2. Рассчитывается прирост производительности труда в цехе в результате экономии численности работников, % (формула 3.17):

$$П = \mathcal{E}_ч \times 100 / (Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч) \quad (21)$$

где $Эч$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.; $Ч_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

1. Рассчитывается прирост производительности труда по фабрике, % (формула 3.17).

2. Рассчитывается годовой экономический эффект, руб. (формула 3.20):

$$Э_г = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times Z_{ед}, \quad (22)$$

где C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.; B_2 – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятия в натуральном выражении; E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости);

$Z_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (E_n) кадровых мероприятий равен 0,15, нормативный срок окупаемости – 6,2 года.

3. Рассчитывается срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 3.21):

$$T_{ед} = Z_{ед} / (C_1 - C_2) \times B_2 \quad (23)$$

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с., С. 262 - 376.

2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 638 с., С. 410 – 416.

3. Овчинникова, Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций / Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2008. – № 8 (186).

4. Плетнева, С. Дистанционное обучение / С. Плетнева // Управление персоналом. – 2008. – № 4 (182).

5. Управление персоналом в структурно - логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С.645–681.

3.12 СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Сущность социализации персонала.
2. Понятие, задачи и формы профориентационной работы.
3. Адаптация: сущность и виды.
4. Управление трудовой адаптацией и оценка ее эффективности.

Задание 16

Анализ ситуации «Новый член коллектива»

Первый этап. В сборочном цехе электронных приборов, на участке, руководимом мастером Левиным, - бригадная форма организации труда.

Бригада Карамышева поставляет комплектующие изделия на линию сборки. Работает хорошо. Бригадир Карамышев на этом заводе работает уже несколько лет. Он окончил радиотехникум.

Долгое время в бригаде работают Анна Озерова и Мария Корнева. Они подружились: живут в одной комнате и работают рядом. Обе имеют среднее образование. В процессе работы они усвоили основные операции монтажа. Иногда у Корневой, в связи со слабым зрением, возникают трудности в расшифровке чертежа. В таких случаях ее выручает Озерова.

Но больше всех в помощи нуждается молодая работница Стрельченко. Она слабо разбирается в схемах и чертежах, поэтому в ее продукции часто встречаются ошибки. Их приходится устранять радиомонтажнику Павлову, который здесь работает два года. Павлов очень хороший специалист и сдержанный человек, но частые ошибки Стрельченко, которые он должен устранять, его раздражают.

Вот опять Стрельченко озабочена соединением соответствующих проводов. Она обращается к сидящей напротив Корневой и просит помочь. Выведенная из терпения частыми вопросами, Корнева упрекает ее и говорит: "Прошел почти год, а ты еще не научилась справляться с такой несложно работой, а премию требуешь". Озерова настроена более дружелюбно и охотно помогает несправляющейся Стрельченко. Однако Стрельченко, желая избежать упреков, иногда отказывается от помощи коллектива и поэтому часто операции соединений выполняет медленно и ошибочно.

Заметив задержку, бригадир обращается с претензией к Павлову, который оправдывается тем, что должен тратить время на устранение ошибок, допущенных монтажницей Стрельченко. Чтобы обеспечить своевременное выполнение плана, бригадир обращается к мастеру с просьбой прислать в бригаду еще одного работника.

Второй этап. Товарищ Левин присылает в бригаду молодого работника Ананьева. Он окончил среднюю школу, но производственной практики не

имеет, поэтому бригадир дает ему работу рядом с Петровым. Вскоре парни подружились, а Стрельченко теперь охотно обращается за советами к парням. Довольны также Корнева и Озерова. Теперь Стрельченко их более не беспокоит.

Третий этап. Но спокойная атмосфера в бригаде продлилась недолго. Увеличивался план производства, и в связи с этим мастер направляет в бригаду новую работницу Крайневу. На вопрос бригадира об ее знаниях в области данного производства она ответила, что данное производство она не знает, но думает, что справится на производстве так же хорошо, как это ей удавалось раньше на предыдущей работе.

Бригадир определил рабочее место новой работницы рядом с Корневой и Озеровой, поручая им обучать работницу.

Новая работница Крайнева надеется быстро овладеть новой профессией, поэтому часто обращается с подробными расспросами к своей соседке Корневой, неоднократно повторяет рассказ об успехах в прошлом. Она уверена, что и здесь справится превосходно.

В первое время Крайнева выполняет второстепенные операции. Она очищает кончики проводов, соскабливает таблички. Стремясь изучить более сложные операции, она следит за работой своих коллег. Но вскоре она поняла, что ей еще долго придется скоблить таблички.

Крайнева поняла, что только наблюдая за работой коллег, она не сумеет скоро чему-то научиться. Она обращается к мастеру Левину с просьбой, что бы ей больше уделяли внимание Озерова и Корнева. Однако он, не желая вмешиваться в дела бригадира, посылает ее к бригадиру.

Заметив, что Крайнева обращается к мастеру, Корнева и Озерова стали подстрекать бригадира, что новая плохо справляется с работой и по этой причине снижается производительность труда и качество продукции, в результате заработок снизится.

Бригадир, убедившись, что настроение в коллективе упало, обещает побеседовать с Крайневой и подучить ее.

Крайнева, следуя совету мастера, обращается к бригадиру с жалобой, что вначале ей было обещано быстро обучить ее монтажу, но сейчас она видит, что никто ей не хочет в этом помочь.

В ответ на упреки бригадир заявил, что, во-первых, он ей этого не обещал, а во-вторых, если возникают какие-то трудности, следует обращаться непосредственно к нему, и советует Крайневой это учесть. Стремясь поскорее ликвидировать создавшуюся обстановку, бригадир помещает Крайневу рядом с парнями Ананьевым и Петровым. Но перемещение не улучшило положения. Вскоре Крайнева уволилась, а бригада не выполнила плановое задание.

Вопросы

1. Как вы считаете, что было причиной неувязок в бригаде? Как избежать конфликта?

2. Как вы думаете, что способствовало бы улучшению рабочей атмосферы в бригаде? Можно ли считать, что конфликт полностью устранен?

3. Как вы думаете, почему Крайнева ушла? Как бы вы поступили на месте мастера Левина? Ваше решение по ликвидации создавшейся конфликтной ситуации.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА – М, 1998. – С. 351 – 369.

2. Управление персоналом в структурно - логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С.603 – 645.

3.13 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и этапы карьеры.
2. Кризис середины карьеры: симптомы и пути преодоления.
3. Управление деловой карьерой.
4. Управление служебно-профессиональным продвижением.

Задание 17. «Построение карьерограммы для менеджера»

Описание ситуации: будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи. Постройте карьерограмму возможного жизненного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертации и получение ученых степеней и званий, с

указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 427 – 445.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 377 – 450.
3. О работе с руководящими кадрами // Кадровик. Управление персоналом. – 2004. – № 12. – С. 15–16

3.14 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды кадрового резерва.
2. Критерии и источники формирования резерва.
3. Особенности резерва руководителей различных уровней иерархии.

Задание 18

Деловая игра «Отбор руководителя из кадрового резерва»

Исходные данные. В акционерном обществе «Торговый дом «Ли́ра» из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва. Правлению АО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессионально подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Таблица 24 – Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО

Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.
Возраст (лет)	43	49	39
Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора по кадрам	Главный Бухгалтер
Образование	Высшее	Высшее	Высшее
Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле
Общий стаж работы	21	22	20
Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, зав. магазином, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер
Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО
Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета
Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет
Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет
Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное

Пономарев Л.И.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах.

Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток - большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Постановка задачи:

1. Провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора АО "Торговый дом "Ли́ра".

2. Составить объективную записку с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

Методические указания

Занятия по деловой игре рекомендуется проводить по следующей схеме:

1. Введение в деловую игру, когда студенты выявляют главные и

второстепенные проблемы с учетом того, что приводимая ситуация не имеет однозначного решения.

2. Анализ содержания деловой игры, подготовка множества решений и определение стратегии и групповой тактики в конкретных обстоятельствах.

3. Дискуссия по оценке различных подходов к принятому решению, где преподаватель выступает в роли консультанта.

Исходя из данных о представленных кандидатурах, эксперты (студенты) оценивают их деловые и личностные качества в специальном листе (см. табл. 25). Оценка дается по 4-балльной системе.

Таблица 25 – Лист оценок деловых и личностных качеств кандидата на должность коммерческого директора
Ф.И.О.

Качество	Оценка (от 1 до 4)
Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)	
Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	
Добросовестность в работе	
Работоспособность	
Чувство ответственности за порученное дело	
Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	
Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	
Отношение к критике (реакция на замечания)	
Способность к самооценке в случае производственных неудач	
Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям).	
Общий культурный уровень, широта кругозора	
Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	
Состояние здоровья	
Вредные привычки	

Итоговая оценка:

Эксперт _____

Дата _____

При обработке информации обязательно учитывать коэффициент значимости каждого качества в общем их наборе (эти коэффициенты от 0 до 1 определяет экспертная комиссия), что позволяет в какой-то мере нивелировать субъективное мнение заполнявших листок оценок.

Имея комплект листов оценок деловых и личностных качеств кандидатур, отобранных из кадрового резерва, и зная итоговую сумму баллов по каждому из них, студенту (эксперту) предлагается оценить каждого кандидата из приведенного списка с точки зрения целесообразности назначения его коммерческим директором. Оценка кандидатур производится по пятибалльной шкале от 0 до 5, при этом:

5 – наиболее подходящая кандидатура на должность коммерческого директора;

4 и 3 – удовлетворительная кандидатура;

2 и 1 – наименее подходящая кандидатура;

0 – не знаю.

Таблица 26 – Экспертный лист №

Ф.И.О.	Сведения о кандидатах					Оценка эксперта (обводится кружком)
	Возраст	Специальность	Должность	Общий стаж работы	Поощрения	
						123450
						123450
						123450

После заполнения листа составляется сводная ведомость экспертных заключений (табл. 27).

Таблица 27 – Сводная ведомость экспертных заключений

Фамилии кандидатов	Индивидуальные оценки, выставленные экспертами				
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
1	2	3	4	5	6

Число экспертов			Сумма баллов граф с 3 по 7	Общая оценка гр.11 / гр.10 Э общ.	Примечание
Всего	Давших нулевую оценку	гр.8 – гр.9			
7	8	9	10	11	12

На основании учета оценок всех экспертов делается вывод о целесообразности назначения кандидата коммерческим директором.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Указ Президента Республики Беларусь № 354 « О работе с

руководящими кадрами о работе в системе государственных органов и иных государственных организаций» от 04.07.2004

2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 111 – 121.

3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с., С. 446 – 455.

4. О работе с руководящими кадрами // Кадровик. Управление персоналом. –2004. – № 12. – С.15 –16.

3.15 ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды высвобождения персонала.
2. Система мероприятий по высвобождению персонала.
3. Социально ответственное высвобождение персонала.
4. Антикризисное управление персоналом.

Задание 19

В зависимости от ситуации, уровня осознанности технических правил и норм, которые лежат в основе проведения высвобождения, в кризисной ситуации могут быть использованы различные типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, сективная. Обсудите меры по высвобождению персонала, которые соответствуют каждому типу кадровой политики, проанализируйте их преимущества, недостатки, последствия. Результаты обсуждения занесите в таблицу 28.

Таблица 28 – Влияние кадровой политики на используемые меры при высвобождении персонала

Типы кадровой политики	Меры по высвобождению персонала и условия, при которых они будут эффективны	Преимущества мер	Недостатки мер	Последствия
Активное				
Реактивная				
Пассивное				
Превентивная				

Обобщите условия, при которых меры по высвобождению персонала будут эффективными.

Задание 20

Проанализируйте возможные мероприятия по оптимизации численности персонала в организации. Определите, какие из

перечисленных в таблице 29 мероприятий могут быть отнесены к тактическим, какие к стратегическим. Обоснуйте свою позицию.

Поясните вероятные результаты данных мероприятий.

Таблица 29 – Оценка мероприятий по высвобождению персонала

Мероприятие	Результат
1	2
1. Увольнение работников, достигших пенсионного возраста. Досрочный выход на пенсию	
2. Одинаковое сокращение определенного процента численности персонала во всех подразделениях	
3. Использование режимов неполной занятости (отпуска по инициативе администрации, сокращенный рабочий день по инициативе администрации)	
4. Увольнение нарушителей трудовой дисциплины	
5. Сокращение программ по обучению персонала, повышению квалификации, сокращение социальной инфраструктуры как мер по снижению. Затраты на персонал	
6. Сокращение уровней в организационной структуре управления	
7. Формирование и укрепление кадрового резерва	
8. Определение и сохранение кадрового ядра предприятия	
9. Дифференцированный набор персонала, поддержка его профессионального роста, особенно в приобретенных для предприятия направлениях деятельности	
10. Сокращение численности персонала в убыточных подразделениях с выплатой выходного пособия	

Задание 21

Используя данные источников [4,5], составьте последовательность кадровой диагностики предприятия для выявления кадровых проблем.

Какие индикаторы могут свидетельствовать о наличии кадровых проблем на предприятии, о необходимости проведения высвобождения? Проведите кадровую диагностику предприятий, используя статистические данные о развитии предприятий легкой промышленности Республики Беларусь.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – С. 383 – 389.

2. Закон Республики Беларусь «О несостоятельности, банкротстве»/ Закон РБ №423-3, 18 июля 2000г./ Национальный реестр прав, актов Республики Беларусь. – 2000. – №73 (2/198).

3. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 272 с., С. 76 – 120.

4. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов /

Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых [и др.], под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с., С.345 – 357.

5. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / под ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2005. – 237 с., С. 72 – 85, 221 – 227.

6. Трудовой кодекс Республики Беларусь. – 2-е изд.- Минск : Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2007. – 256 с.

3.16 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и классификация корпоративной культуры
2. Методы формирования корпоративной культуры
3. Методы диагностики корпоративной культуры

Задание 22

Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки: «ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

Таблица 30 – Данные к практическому заданию

УТВЕРЖДЕНИЯ	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мной работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					

Подведите итоги, используя ключ, подсчитайте баллы.

Таблица 31 – Ключ

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	+2	+1	0	-1	-2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	-2	-1	0	+1	+2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего должно получиться между +14 и -14 баллами. Оцените свои результаты.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов указывают на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 151–152.
2. Басс, А. А. Основы менеджмента : курс лекций / А. А. Басс. – 3-е изд. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 224 с., С.149 – 159.
3. Оганесян, И. Ф. Проблемы и особенности организационной культуры отечественных предприятий / И. Ф. Оганесян // Кадровая служба. – 2001. – № 2. – С. 38–45.

3.17 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Вопросы для обсуждения

1. Особенности управления персоналом интернациональных организаций.
2. Организационные изменения и технология их проведения. Снижение сопротивления переменам.
3. Направление активизации кадровой работы в современных условиях.

Задание 23

Деловая игра «Полет на Луну»

Инструкция: Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 километров) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1– приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второе по степени важности и т. д., до 15 для наименее важного предмета).

Список предметов:

- 1) коробок спичек;
- 2) пищевой концентрат;
- 3) 50 фунтов (1 фут-0,3м) капроновой веревки;
- 4) парашютный шелк;
- 5) портативный нагреватель;
- 6) 2 револьвера 45-го калибра;
- 7) одна упаковка сухого молока;
- 8) два 100-литовых баллона с кислородом;
- 9) звездная карта;
- 10) надувной плот;
- 11) компас магнитный;
- 12) 5 галлонов (примерно 19 литров) воды;
- 13) сигнальные ракеты;
- 14) аптечка первой медицинской помощи с иглами для инъекций;
- 15) радиоприемник-передатчик на солнечных батареях.

Ранжирование проводится индивидуально, а затем в группах. Далее преподавателем оглашается правильный вариант. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.

6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

7. Оцените результаты по рейтингу:

0-20 баллов – отлично

21-30 баллов – хорошо

31-40 баллов – посредственно

41-50 баллов – удовлетворительно

51 и более баллов – плохо.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2007.

2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008.

3. Инструкция по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду : №80, раздел II «Численность работников» : утв. Постановлением Министерства статистики и анализа 17.09.2001.

4. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфем, 2000.

4 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Сущность управления персоналом.
2. Основные категории менеджмента персонала.
3. Этапы развития управления персоналом.
4. Современные направления развития управления персоналом.
5. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.
6. Рынок труда и его характеристика в Республике Беларусь.
7. Занятость населения в Республике Беларусь.
8. Безработица в Беларуси.
9. Внутренний рынок труда организации.
10. Государственное регулирование рынка труда в Республике Беларусь.
11. Концепция управления персоналом.
12. Закономерности и принципы управления персоналом.
13. Цели управления персоналом. Функции управления персоналом.
14. Методы управления персоналом.
15. Методы построения системы управления персоналом.
16. Структура персонала организации.
17. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
18. Кадровый цикл: понятия, схема.
19. Человеческий капитал организации: сущность и методы оценки.
20. Сущность и составляющие стратегии управления персоналом.
21. Факторы стратегического управления персоналом.
22. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.
23. Реализация стратегии управления персоналом.
24. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
25. Структура и виды планирования персонала.
26. Методы планирования персонала.
27. Разделы планирования персонала.
28. Отбор персонала, техника подбора и отбора персонала.
29. Источники найма персонала: понятие, классификация, сравнительная оценка.
30. Маркетинг персонала.
31. Лизинг персонала.
32. Сущность социализации персонала.
33. Понятие, задачи и формы профориентационной работы.
34. Адаптация: сущность и виды.
35. Управление трудовой адаптацией персонала и оценки ее эффективности.
36. Понятие, структура и признаки конфликта.
37. Классификация конфликтов.

38. Функции, последствия и причины конфликтов. Модель конфликта.
39. Методы управления конфликтами.
40. Трудовой спор. Переговоры.
41. Социальная напряженность в коллективе.
42. Природа и причины стресса.
43. Методы нейтрализации стрессовых ситуаций.
44. Понятие и цели оценки персонала.
45. Показатели оценки персонала.
46. Анализ описания рабочего места.
47. Оценка результатов труда персонала. Критерии оценки работы персонала. Проблемы традиционных методов оценки и их преодоление.
48. Оценка результатов деятельности подразделений и организации в целом. Критерии и методы оценки работы руководителей.
49. Аттестация кадров.
50. Необходимость и задачи развития персонала. Составляющие системы развития персонала.
51. Обучение персонала – содержание и ответственные.
52. Оценка потребности в обучении.
53. Методы обучения и их выбор.
54. Оценка эффективности обучения.
55. Интегральные оценки развития человеческого потенциала.
56. Понятие повышения квалификации.
57. Формы повышения квалификации и переподготовки.
58. Факторы, влияющие на деятельность организации в области повышения квалификации.
59. Организация повышения квалификации на предприятии.
60. Понятие и этапы карьеры.
61. Кризис середины карьеры: сущность, симптомы, пути выхода.
62. Управление деловой карьерой.
63. Управление служебно-профессиональным продвижением.
64. Понятие и виды кадрового резерва.
65. Критерии и источники формирования резерва. Особенности формирования резерва руководителей различных уровней иерархии.
66. Понятие и виды высвобождения персонала.
67. Система мероприятий по высвобождению персонала.
68. Социально ответственное высвобождение персонала.
69. Антикризисное управление персоналом.
70. Цели и функции службы управления персоналом.
71. Организационная структура службы управления персоналом.
72. Кадровое и документальное обеспечение службы управления персоналом.
73. Информационное и техническое обеспечение службы управления персоналом.

74. Нормативно-методическое и правовое обеспечение службы управления персоналом.

75. Направление активизации кадровой работы в современных условиях.

5 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ПЕРИОДИЧЕСКИХ ИЗДАНИЙ

1. Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование.
2. Белорусский экономический журнал.
3. Бизнес. Международный журнал менеджеров.
4. Бизнес-практикум: маркетинг и менеджмент.
5. БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы.
6. Вестник Белорусского государственного экономического университета.
7. Вопросы экономики.
8. Лег Пром Бизнес – Директор.
9. Менеджмент в России и за рубежом.
10. Организация и управление.
11. Мировая экономика и международные отношения.
12. Проблемы теории и практики управления.
13. Российский журнал менеджмента.
14. Российский экономический журнал.
15. Экономика, финансы, управление.
16. Человек и труд.
17. Управление персоналом.

6 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
3. Кибанов, А. Я. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». Раздел 5. «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА – М, 2000.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА – М, 2007. – 301 с.
5. Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами : 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» - Модуль 16 / С. К. Мордовин. – Москва : ИНФРА – М, 1999. – 360 с.
6. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 256 с.
7. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2000. – 346 с.
8. Резник, С. Д. Управление персоналом. Практикум : деловые игры, тесты, конкретные ситуации / С. Д. Резник, И. А. Иготица, К. М. Кухарев. – Москва : ИНФРА – М, 2002. – 523 с.
9. Управление персоналом : учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. – Москва : «Издательство ПРИОР», 1999. – 352 с.