

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум для студентов экономических специальностей
дневной и заочной форм обучения,
слушателей ФПК и ПК

Витебск
2008

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
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. Социально-трудовые отношения на микроуровне и занятость персонала	8
3.3. Концепция управления персоналом на современном этапе	11
3.4. Система управления персоналом	12
3.5. Служба управления персоналом организации (СУП)	15
3.6. Кадровая политика организации	18
3.7. Кадровый потенциал организации	19
3.8. Стратегическое управление персоналом	22
3.9. Планирование работы с персоналом в организации	28
3.10. Анализ работы	32
3.11. Формирование персонала организации	35
3.12. Оценка персонала	37
3.13. Развитие персонала	41
3.14. Маркетинг персонала	43
3.15. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	45
3.16. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	47
3.17. Деловая карьера	49
3.18. Формирование кадрового резерва	52
3.19. Высвобождение персонала.	54
3.20. Корпоративная культура	58
3.21. Управление персоналом в условиях изменений	60
4. Примерный перечень вопросов для контроля знаний	62
5. Перечень рекомендуемых периодических изданий	64
6. Список использованной литературы	65

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Учебными планами подготовки студентов дневной, заочной формы обучения и слушателей ФПК, 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 инструментарию 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. 1-26 02 02 «Менеджмент»	спец. 1-27 01 01 -16 «Экономика и организация производства»	сплц. 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»	Управляемая самостоятельная работа студента
<i>Раздел 1. Методология управления персоналом современной организации</i>	2	2	2	2
Тема 1 Сущность и цели управления персоналом				
Тема 2 Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала	2	-	-	4
Тема 3 Концепция управления персоналом на современном этапе	2	2	2	4
<i>Раздел 2 Система управления персоналом организации</i>			2	
Тема 4 Система управления персоналом	1	2		4
Тема 5 Служба управления персоналом организации	1	2	2	2
<i>Раздел 3 Технология кадровой работы</i>			2	
Тема 6 Кадровая политика организации	2	2		4
Тема 7 Кадровый потенциал организации	2	2	2	4
Тема 8 Стратегическое управление персоналом	2	2	2	4
Тема 9 Планирование работы с персоналом в организации	2	2	2	4
Тема 10 Анализ работы	2	2	2	4
Тема 11 Формирование персонала организации	2	2	2	4
Тема 12 Оценка персонала	2	2	2	4
Тема 13 Развитие персонала	2	2	2	4
Тема 14 Маркетинг персонала	1	2	2	4
Тема 15 Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	1	1	1	4
Тема 16 Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	1	1	1	4
Тема 17 Деловая карьера	2	2	2	4
Тема 18 Формирование кадрового резерва	2	2	2	4
Тема 19 Высвобождение персонала	2	2	2	2
Тема 20 Корпоративная культура	1	1	1	4
Тема 21 Управление персоналом в условиях изменений	1	-	-	2
ИТОГО	35	35	35	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

Практические задания

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 за неприятностью.

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?

Ситуация

Петр Рогозин работал в компании с момента ее основания. За время

работы в фирме он получил четыре награды за отличное качество работы. Последний раз он получил награду с премией в 45 тыс. рублей примерно 3 года назад. Однако последние 18 месяцев отношения Петра с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был очень разговорчив, но сейчас он потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Петр дал понять, что пропадают инструменты, и что он хочет обезопасить свое рабочее место.

Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимая им продукция оценивалась как полностью бездефектная продукция. Это было правилом. Сейчас при выборочном контроле оказывается, что его продукция требует переделки в трех случаях из ста. От нулевого брака он перешел к 3% брака. У коллег брак составлял в основном 1,5%.

Поведение Петра Рогозина стало предметом беспокойства в организации. Хороший работник превратился в середняка.

Вопросы

1. Определите, что могло послужить причиной изменения поведения Петра?
2. Что бы Вы сделали на месте менеджера?

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 СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ И ЗАНЯТОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике
2. Рынок труда и его характеристика в Республике Беларусь
3. Занятость населения в Республике Беларусь
4. Внутренний рынок труда организации
5. Государственное регулирование рынка труда в Республике Беларусь

Практические задания

Задача № 1. В области среднегодовая численность населения составляет

15 млн.чел. За год прибыло из других районов 0,9 млн. чел., убыло – 0,5 млн.чел.

Определить сальдо миграции, валовую миграцию, коэффициенты интенсивности миграции.

Методические указания к решению задачи

Миграция населения характеризуется следующими основными показателями: числом прибытий и выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения.

Сальдо миграции (чистая миграция, или миграционный прирост) населения (C):

$$C = M_i - M_j, \quad (3.1)$$

где M_i – число прибывших (или прибытий);

M_j – число выбывших (или выбытий).

Брутто-миграция (валовая) населения (B):

$$B = M_i + M_j. \quad (3.2)$$

Общий коэффициент миграции ($K_{обц}$) (в промилле):

$$K_{обц} = M / P \times 1000, \quad (3.3)$$

где M – число мигрантов (или миграций);

P – средняя численность населения данного населенного пункта.

Коэффициент интенсивности выбытий (K_v) (в промилле):

$$K_v = M_j / P \times 1000. \quad (3.4)$$

Коэффициент интенсивности прибытий ($K_{пр}$) (в промилле):

$$K_{пр} = M_i / P \times 1000. \quad (3.5)$$

Коэффициент интенсивности оборота миграции (K_o), в промилле:

$$K_o = B / P \times 1000. \quad (3.6)$$

Коэффициент интенсивности чистой миграции (результативность миграции) (K_p), в промилле:

$$K_p = C / P \times 1000. \quad (3.7)$$

Коэффициент эффективности миграции (межрайонного обмена)

(Кэ), в промилле:

$$Kэ = C / B \times 1000 = (M_i - M_j) / (M_i + M_j) \times 1000. \quad (3.8)$$

Задача № 2. Исходные данные. В таблице 3.1 представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс.чел.).

Таблица 3.1 - Исходные данные

	Первый год	Пятый год
- Занятые в составе экономически активного населения	80 500	95 000
- Безработные	4 800	7 000

Постановка задачи. Рассчитайте уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода и объясните одновременный рост занятости и безработицы.

Задача № 3. Исходные данные. В таблице 3.2 представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс.чел.).

Таблица 3.2 – Исходные данные

	Первый год	Пятый год
- Экономически активное население	84 889	95 453
- Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил на пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

Постановка задачи.

1. Рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода.
2. Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?
3. Можно ли утверждать, что на пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

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. 64 -82.
2. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Р. П. Колосовой, Г. П. Меликьяна. – Москва : Изд-во МГУ, ЧеРо, 1996.
3. Республика Беларусь. Законы. Закон Республики Беларусь «О занятости

населения Республики Беларусь»: принят 15 июня 2006 г. – Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – Минск : 2006, № 94, 2/1222.

4. Ванкевич, Е. В. Управление региональным рынком труда при переходе к рыночной модели социальной политики в Беларуси / Е. В. Ванкевич, А. П. Морова, И. В. Новикова. – Витебск : ВГТУ, 2004.
5. Управление персоналом в структурно – логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – С.292 – 323.

3.3 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

Практические задания

Анализ конкретной ситуации

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей в этом руководству завода не видело. 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. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – 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.

3.4 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

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

Практические задания

Упражнение «Ситуационное использование стилей руководства»

Ситуация

Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения и в привычной для людей цивилизации больше не

существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме – энергетической - и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.

Задание

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.
2. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?
3. Какое решение является наиболее правильным?

Варианты решения

- а) принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;
- б) поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;
- в) собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;
- г) вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;
- д) собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;
- е) собрать команду, сообщить о получении информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

Подведите итоги

Сравните свой результат с оценкой составителя теста.

Варианты «а», «б», «в», «г» характеризуют соответственно движение от типично авторитарного (вариант «а») к демократическому стилю управления, наиболее полно выраженному в решении «д». Решения «а», «б», «в», «г», «д» характеризуют склонность к соответствующим стилям руководства, вариант «е» - умение правильно учитывать ситуацию.

В данном случае правильным может быть признано решение «е», характерное для попустительского стиля управления. Оно верно по той причине, что каждый человек имеет право выбирать свое будущее самостоятельно и командир не может брать на себя эту ответственность решать сам судьбы людей.

Ситуация

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.

3.5 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

Практические задания

Ситуация

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

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

Вопросы

1. Как Вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового

менеджмента здесь обозначены или что-то упущено?

2. На какие особенности и обстоятельства следует сделать упор в управлении человеческими ресурсами организации применительно белорусской практике?

«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 3.3.

Таблица 3.3 – 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								
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений								
12. Осуществление трудовой мотивации персонала								
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом								
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала								

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом пи 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 сверху 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. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – 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.

3.6 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

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

Практические задания

Ситуация

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

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

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.

3.7 КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Состав и структура персонала организации
2. Основные направления кадровой диагностики
3. Кадровый цикл
4. Человеческий капитал организации: сущность и методы оценки

Практические задания

Используя данные таблиц 3.4, 3.5, 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.

Используя данные таблиц 3.4 и 3.5, 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 17.09.2001г.
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 3.4 – 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 3.5 – 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	-	-	x	-	-	-	-
16 – 17	08	-	-	x	-	-	-	-
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	x

3.8 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

Практические задания

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 3.6 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 долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления персоналом: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 3.6 – Направления деятельности управления персоналом.

	Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала	Развитие трудового потенциала
1	2	3	4
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

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4
			социальный статус персонала и корпоративная культура
Качественные характеристик и целей	Обеспечить наем высококвалифицированного 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			

Ситуация

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 и в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

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

структуры представлена на рисунке 3.1.

Адаптация комбината к рыночным условиям потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема ее организационной структуры представлена на рисунке 3.1

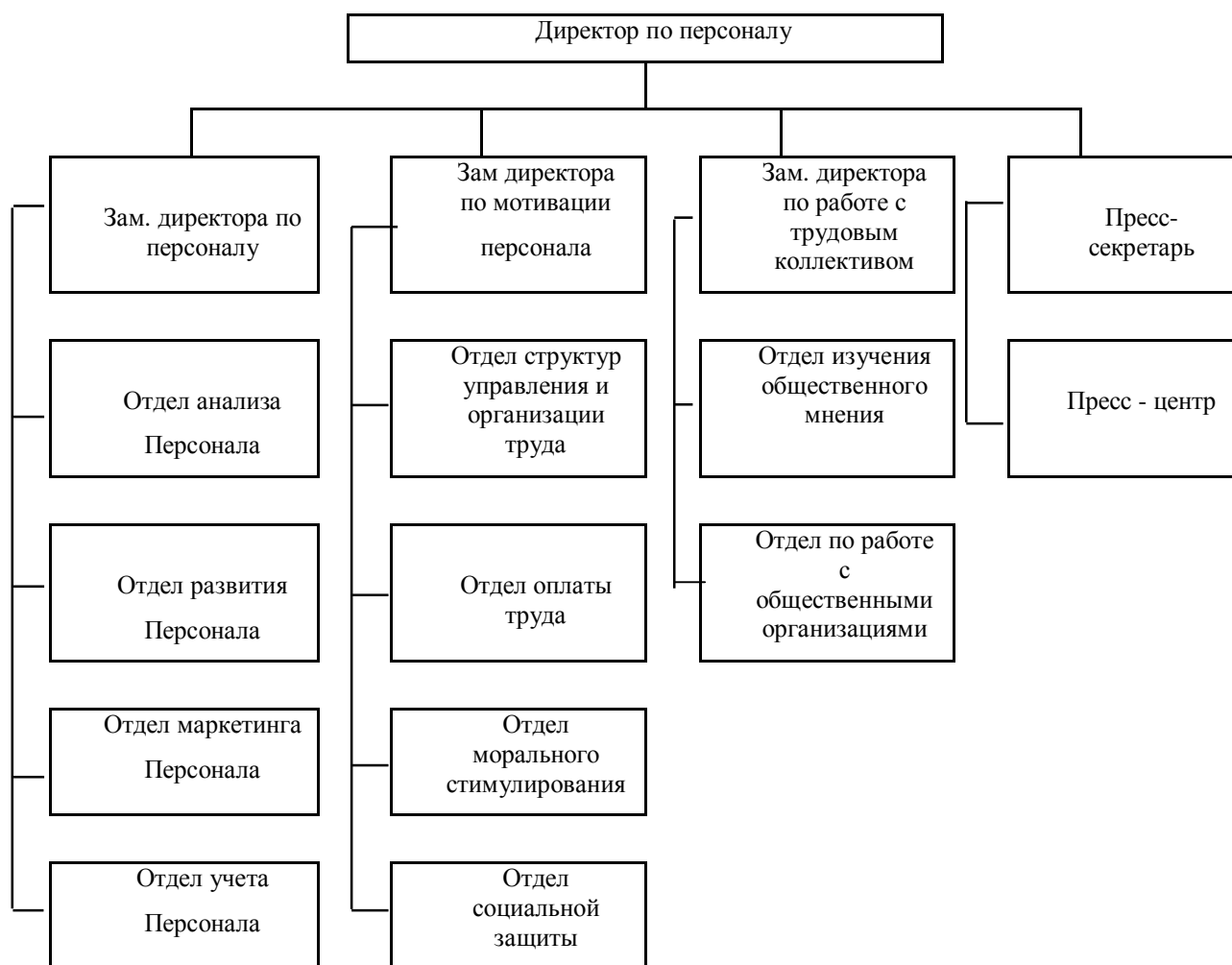


Рисунок 3.1 - Схема оргструктуры дирекции по персоналу

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 трудозатрат 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.

Постановка задачи. Предложить и обосновать варианты структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу металлургического комбината с целью реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне в этой службе основных функций.

Ситуация

Исходные данные. На крупном металлургическом комбинате с числом работающих около 40 тыс. человек служба управления персоналом (УП)

представлена дирекцией по кадрам численностью 75 человек. При переходе к стратегическому управлению комбинатом в дирекции по кадрам образован отдел стратегии персонала численностью в 3 человека. Схема оргструктуры дирекции представлена на рисунке 3.2. Состав основных функций по УП см. в ситуации.

Постановка задачи

- Применительно к каждому из пяти типов стратегии управления предприятием (предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, резкого изменения курса) сформулировать стратегию управления персоналом металлургического комбината.
- В рамках каждой стратегии УП определить состав функции отдела стратегии персонала, а также других звеньев дирекции по персоналу с учетом стратегической направленности.

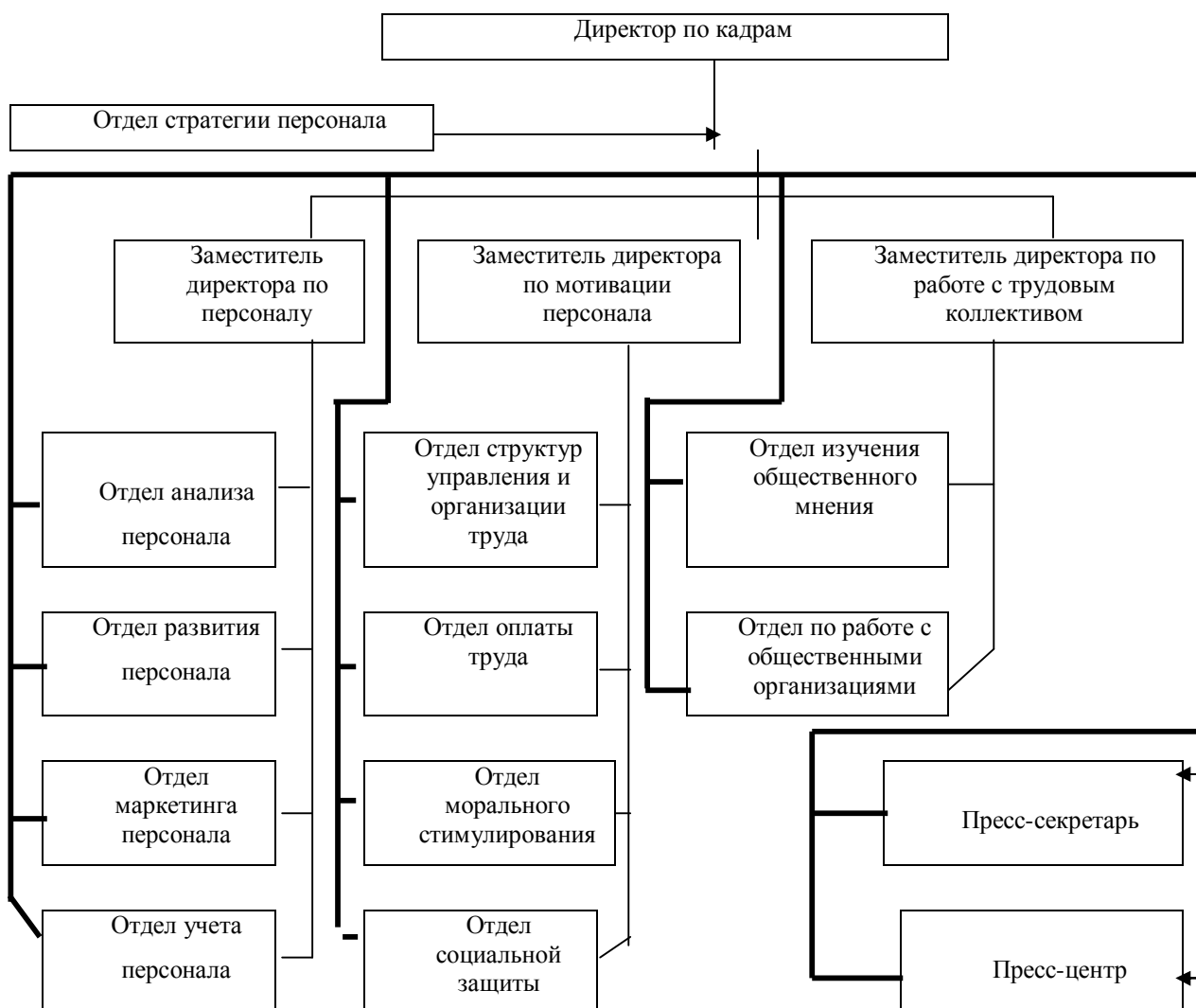


Рисунок 3.2 - Организационная структура службы управления персоналом организации

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.

3.9 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

Практические задания

Задача

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

Таблица 3.7 – 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		

Окончание таблицы 3.7

1	2	3
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:

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф}, \quad (3.9)$$

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

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

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_g, \quad (3.10)$$

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:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2. \quad (3.11)$$

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

$$T_{общ} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2}. \quad (3.12)$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{np} = T_{общ} / K_v. \quad (3.13)$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф}. \quad (3.14)$$

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 3.8) необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Таблица 3.8 – 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 ч.

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:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / H_{об}] K_n \quad (3.15)$$

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:

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{д}, \quad (3.16)$$

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_∂ – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (3.17)$$

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:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_\partial. \quad (3.18)$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{об} = T_{пол} / T_{сум}. \quad (3.19)$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (3.17).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (3.15).

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.

3.10 АНАЛИЗ РАБОТЫ

Вопросы для обсуждения

1. Цели, виды анализа работы
2. Методы анализа работы
3. Этапы анализа работы
4. Описание рабочего места

Практические задания

Составить «Паспорт рабочего места».

Паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы.

1. Назначение и общие характеристики.
2. Планировка рабочего места.
3. Мебель, оборудование, технические средства.
4. Функциональные обязанности (основные элементы работы).
5. Методы и приемы труда.
6. Условия труда.
7. Оплата труда.
8. Организация обслуживания.
9. Регламентирующая документация.
10. Загрузка рабочего места (нормирование).
11. Охрана труда и техника безопасности.

Методика разработки паспорта рабочего места включает следующие этапы.

1. Анализ литературы, типовых проектов рабочих мест, посещение передовых офисов.
2. Расчет потребности в площадях, оборудовании, технических средствах, разработка технического задания на типовые рабочие места для подразделений.
3. Разработка технического проекта, заказ мебели и оборудования, проведение ремонта помещений, монтаж мебели, разработка регламентирующих документов.
4. Внедрение паспорта рабочего места.

На основе требований к рабочему месту и примера паспорта рабочего места директора малого предприятия разработать паспорт рабочего места менеджера, обосновать оснащенность рабочего места.

Паспорт рабочего места директора малого предприятия

1. Назначение и общая характеристика рабочего места

- предприятие ООО «Сириус»

- структурное подразделение - руководство
- рабочее место директора
- категория персонала – руководитель
- адрес

2 Планировка рабочего места директора предприятия

3 Функции и задачи управления:

- 3.1 управление стратегией развития
- 3.2 организация системы управления
- 3.3 управление персоналом и социальным развитием
- 3.4 управление экономическим развитием
- 3.5 управление финансовым и бухгалтерским учетом
- 3.6 управление трудом и зарплатой
- 3.7 управление маркетингом и сбытом
- 3.8 управление внешнеэкономической деятельностью

4 Регламентирующая документация

- 4.1 устав предприятия
- 4.2 договор учредителей
- 4.3 философия предприятия
- 4.4 правило внутреннего трудового распорядка
- 4.5 положение об оплате труда
- 4.6 штатное расписание
- 4.7 положение о подразделениях
- 4.8 контракт директора
- 4.9 должностная инструкция директора
- 4.10 регламенты предприятия

5 Мебель и оборудование

- рабочий стол 120× 80 см – 3 шт.
- стол для компьютера 80×80 см – 1 шт.
- уголок R 80 см – 1 шт.
- книжный шкаф – 1 шт.
- кресло директора – 1 шт.
- кресло для посетителей – 3 шт.
- стулья кабинетные – 10шт.
- сейф металлический - 1 шт.

6. Технические средства

- персональный компьютер- 1 шт.
- коммутатор внутренней связи – 1 шт.
- телефонный аппарат (факс) – 1 шт.
- письменная доска – 1 шт.
- кондиционер бытовой - 1 шт.
- множительный аппарат «XEROX» - 1 шт.
- канцелярский набор «Органайзер» - 1 шт.
- папки деловые -20 шт.

7. Загрузка рабочего места

- нормативная общая трудоемкость;
- трудоемкость выполнения основных функций;
- производственные командировки;
- отпуска и регламентированные перерывы;
- норма управляемости;
- коэффициент равновесия загрузки .

8. Условия труда:

- общая площадь - 30м²;
- площадь одного сотрудника во время освещения – 2 м²;
- санитарные условия – нормальные;
- норма освещенности – 200Лк;
- средняя температура - 20°С;
- уровень влажности - до 50%;
- уровень шума – не более 50Дб.;
- цвет помещения – светло-серый.

9. Оплата труда

- должностной оклад;
- премия;
- ежегодная премия (бонус).

10. Охрана труда и техника безопасности:

- инструкция по охране труда;
- инструкция по эксплуатации технических средств;
- инструкция по электробезопасности;
- фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук);
- рабочая одежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки);
- средства индивидуальной защиты.

11. Социальные льготы

- персональный автомобиль «ВАЗ - 2110»;
- очередной отпуск – 28 календарных дней;
- дополнительный оплаченный отпуск – 6 дней в году;
- творческий день – 1 раз в месяц.

12. Критерии эффективности труда

- рост чистой прибыли (процент к предыдущему году);
- снижение затрат на 1 рубль продукции;
- рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году);
- снижение текучести кадров (в процентах)
- рост качества продукции (снижение процента брака)

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 245 – 246.

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. 555 - 565.
3. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Ю. Г. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

3.11 ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

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

Практические задания

Задание 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.

Бланк (форма, шаблон) резюме

Сразу следует оговориться, что стандартной единой формы, бланка или шаблона резюме не существует.

Резюме составляется в произвольной форме и должно содержать следующие данные:

Ф.И.О., год рождения (возраст), контактные телефоны (домашний и/или рабочий).

Цель (зачем вы обращаетесь в данную фирму, какую работу ищете).

Образование (в обратном хронологическом порядке, то есть, начиная с последнего места учебы) по схеме:

дата начала учебы - дата окончания учебы;

название учебного заведения, факультет, специальность;

присвоенная квалификация.

Опыт работы (в обратном хронологическом порядке, то есть, начиная с последнего места работы) по схеме:

дата начала работы - дата окончания работы;

название фирмы, ее сфера деятельности;

название вашей должности, количество подчиненных (если были);

описание Ваших должностных функций, уровень ответственности и полномочий;

примеры конкретных достижений.

Дополнительное образование - курсы, семинары, тренинги, стажировки (по приведенной выше схеме).

Дополнительные навыки (ПК, степень владения иностранными языками, наличие а/м, водительских прав, машинопись, другое).

Ваши преимущества (укажите несколько своих личностных черт, которые отличают Вас от других и помогают Вам достигать нужных результатов в работе).

Задание 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.

Ситуация

Сегодня утром Ольге позвонили по поводу повторного интервью. Сотрудник отдела кадров объяснил: «Мы заинтересованы в Вас, но нам нужно больше информации. Кроме того, мы хотим, чтобы Вы познакомились с Еленой Владимировной. Ее не было, когда Вы приходили в первый раз. Не могли бы Вы подойти в пятницу к 10 часам?»

«Да, конечно», - ответила Ольга. Она стала размышлять о том, как произвести сильное впечатление. «Так, - думала она, - похоже, в прошлый раз они заинтересовались моей квалификацией бухгалтера и счетовода. Я могу начать с заявления, что я скорее бухгалтер, чем счетовод. Вместо того чтобы говорить, что я работала с конца июня по конец июля, я могу сказать, что я работала все лето и при этом руководила всеми остальными студентами, работавшими неполный рабочий день. Там был только один студент, но это произведет впечатление». Она решила, что это подойдет. Безусловно, они хотят нанять человека с большим опытом, чем у нее был на самом деле. Интересно, проверяют ли работодатели информацию, даже если это небольшая работа на неполный день? Если выяснится, что они это делают, то Ольга будет выглядеть не слишком привлекательно – и в любом случае не очень честной. Однако она уверена, что у нее все будет хорошо, если только она получит эту работу.

Ольга почувствовала себя в ловушке.

Вопросы

1. Чтобы Вы сделали на месте Ольги?
2. Каким образом кандидат может допустить ошибку во время собеседования?
3. Каковы причины того, что консультанты по занятости всегда говорят: «Лучше быть честным, когда Вы предоставляете какую-либо информацию»?

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.

3.12 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
5. Критерии и методы оценки работы руководителей
6. Аттестация персонала

Практические задания

Задача 1

По данным таблицы 3.9 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 3.9 – Данные по составу и движению кадров организации

Наименование показателя	2006	2007
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

Окончание таблицы 3.9

1	2	3
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.

Таблица 3.10 – 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

Используя данные таблицы 3.10, 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.

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 3.11 – Исходный 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 (П) в результате экономии численности работников:

$$П = \frac{\mathcal{E}_q \cdot 100}{(Ч_{ср} - \mathcal{E}_q)}, \quad (3.20)$$

где \mathcal{E}_q – 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).

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

$$\mathcal{E}_q = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot Ч, \quad (3.21)$$

где B_1, B_2 – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %;

$Ч$ – численность работающих до внедрения мероприятия.

Задача

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.

3.13 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. Оценка эффективности обучения
6. Индивидуальное развитие. Групповое развитие. Организационное развитие
7. Интегральные оценки развития человеческого потенциала

Практические задания

Задача 1

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

- охарактеризуйте систему подготовки, повышение квалификации и переподготовки в организации;
- используя данные формы статистической отчетности б-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.

Практическая ситуация «Возможны варианты...»

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия "Неон", получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от получения долгожданного компьютера утихла, надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотос, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако, Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 50 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 тыс. рублей за час. Начальник отдела информатики "Неона" предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

Вопросы

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

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.

3.14 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, уровни и виды маркетинга персонала
2. Реализация маркетинга персонала в организации
3. Особенности формирования имиджа работодателя

Практические задания

Ситуация

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу, и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Вы говорите:...

Ситуация

Предлагаются три варианта действия руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине. Какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: «Уважаемые господа, запятая ... В продолжение нашей беседы...» и т.д.
2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?
3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией оТы не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

Ситуация

«Кто поедет в Екатеринбург?»

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-Петербурге, в мае 2008г. 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 3.12)

Таблица 3.12 – 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 отрыл 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.

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»?

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – С. 67 – 155.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 121 – 126.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – С. 249 – 260.
4. Дворцевая, В. Плюсы и минусы аутсорсинга. Риски сторон / В. Дворцевая // Управление персоналом. – 2008. - №8 (186).

3.15 ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и функции управления знаниями организации.
2. Уровни и модели управления знаниями в организации.
3. Понятие и формы повышения квалификации и переподготовки.
4. Факторы, влияющие на деятельность организации в области повышения квалификации.
5. Организация повышения квалификации на предприятии

Практические задания

Практическая ситуация "А ты кто такой?"

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.



Рисунок 3.3 - Организационная структура компании "Сатурн" в России.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры "Сатурн" и преподавателей местной школы управления была создана 5-ти дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Рекомендуемая литература для подготовки

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с., С. 136 – 157.
2. Мордвинов, С. К. Управление человеческими ресурсами : модульная программа для менеджеров / С. К. Мордвинов. – Москва : ГУУ, 1999.

3.16 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

Практические задания

Анализ конкретной 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 терять 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, а 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 Крайновой это учесть. Стремясь поскорее ликвидировать создавшуюся обстановку, бригадир помещает Крайнову рядом с парнями Ананьевым и Петровым. Но перемещение не улучшило положения. Вскоре Крайнова 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 Крайнова 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.

3.17 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

Практические задания

«Деловая карьера»

На основе теста и таблицы 3.13 определить собственные навыки к руководству.

Таблица 3.13 - Тестовая оценка качеств

Наименование качества	Балл			
	4	3	2	1
1	2	3	4	5
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указания	Безынициативный и ждет указаний

			руководителя	
Окончание таблицы 3.13				
1	2	3	4	5
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный и уверенный в себе	Умело отдает эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответственный	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средние	Плохие
Целеустремленность, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению цели	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, решительно	Всегда сомневается

Ключ к тесту:

25-28 – отличные способности к бизнесу

21-24 – очень хорошие способности

17-20 – хорошие способности

13-16 – средние способности

Менее 12 – лучше не заниматься бизнесом

Исходя из полученного результата, опираясь на этапы жизненного пути и карьеры, разработайте план личной карьеры.

Таблица 3.14 – Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Возрастные фазы карьеры	Жизненный путь		
	трудовая деятельность	социальная сфера (семья, друзья и т.д.)	биопсихологическая сфера
1	2	3	4
Ранняя (17-30)	Выбор профессии; образование; вступление в должность; осмысление пути	Молодость; семья; друзья	Развитие стиля жизни; развитие профессиональных ориентаций.
Средняя (30-45)	Всесторонняя ориентация; высокая отдача; регулярная результативность.	Подростающие дети; ответственность за родителей;	Осознание различий между мечтами и реальностью; поиск компромиссов.

		новые друзья.	
--	--	---------------	--

Окончание таблицы 3.14

1	2	3	4
Зрелая (45-60)	Регулярная результативность; кризис жизненных средств.	Общественные заботы	Основные пути

На основе примера (см. таблицу 3.15) построить собственный план карьеры руководителя.

Таблица 3.15 – Карьера молодого специалиста

Должность	Возраст	Способ занятия должности	Обучение, оценка
Стажер-специалист (предприниматель)	20-25		
Мастер-бригадир			
Начальник участка			
Начальник цеха			
Зам. директора предприятия			
Директор предприятия			
Зам. директора предприятия			
Главный специалист			
Консультант директора	60-65		

Ситуация

«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

3.18 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

Практические задания

Практическая ситуация «Утро вечера мудренее»

...Сергей Владимирович Антонов положил трубку и задумался. Было о чем. В том, что Саша, главный бухгалтер фирмы, позвонил ему домой, не было ничего необычного. Вместе с тем, обладая большим опытом работы с людьми, – Сергей еще в середине 80-х руководил одним из крупнейших райкомов комсомола Ленинграда – Антонов почувствовал что-то странное не столько в самом разговоре, сколько в напряженных нотках, звучавших в хорошо знакомом голосе молодого и энергичного главбуха. Да и сама просьба принять его завтра утром по важному вопросу («не телефонный это разговор», – дал понять Александр) заставляла насторожиться. Такого раньше никогда не случалось: фирма небольшая, сложился командный стиль работы и при необходимости главбух всегда приходил к генеральному директору без лишних церемоний, и уж тем более не договаривался о встрече накануне.

Александр Степанович Смирнов, он же Саша, появился в кабинете Антонова два года назад, имея за плечами три с половиной курса бухгалтерского факультета ФИНЭКа и 22-летний «жизненный опыт». Крепкий симпатичный парень как-то сразу приглянулся Сергею Владимировичу. Напор

же, которым тот предлагал себя сразу на должность главного бухгалтера фирмы, не только не обескуражил Генерального, а, напротив, подтолкнул Антонова к окончательному принятию положительного решения. Компании «КРЭСО», которую недавно вместе с друзьями создал Сергей и в которой в то время работало всего несколько человек, действительно уже нужен был свой штатный бухгалтер. Марина, решавшая по совместительству проблемы бухгалтерского учета и взаимоотношений с налоговиками одновременно для пяти малых предприятий, явно не справлялась с растущей нагрузкой. Бизнес шел на удивление неплохо, обороты росли, появились крупные заказчики из нефтяного и газового бизнеса, прогнозы на развитие компании были весьма оптимистическими. Именно поэтому Сергей Владимирович и решил принять Сашу в штат. В отношении названия должности Антонов был достаточно индифферентен – ну хочется парню быть «главным», так молодой еще, с амбициями, повзрослеет – поймет, что не только в должности на визитке счастье: суть-то работы от этого не меняется. Конечно, Генерального несколько озадачивала Сашина проблема необходимости одновременно с работой продолжать обучение в институте, но, вспомнив интенсивность своего посещения занятий на химфаке университета на старших курсах, Сергей отбросил последние сомнения.

Впоследствии Антонов ни разу не пожалел о своем решении. Александр оказался достаточно квалифицированным бухгалтером, по крайней мере, для текущих потребностей компании, легко вошел в коллектив, стал полноправным членом команды. Работал много, возникавшие проблемы всегда решал профессионально и быстро. Профессионализм главбуха подтвердила и проверка налоговой инспекции, которая появилась как всегда совершенно неожиданно для руководства компании (ее ждали по сформировавшейся традиции не раньше, чем через три года с начала создания фирмы, а инспектора заявили на полтора года раньше). Компания отделалась исключительно формальными замечаниями со стороны налоговиков и минимальным, но формально неизбежным и вполне предсказуемым, штрафом. Хорошие коммуникативные данные, свободное владение английским позволяли использовать главбуха не только «по прямому назначению» - он стал частым, а порой и просто незаменимым участником деловых переговоров с российскими и зарубежными клиентами компании.

...Сергей Владимирович закурил. «Неужели все-таки налоговая что-то накопала? Так как будто нечего. А может возникли какие-то проблемы с Надеждой, новым бухгалтером-кассиром, на приеме которого так страстно настаивал Александр?» Откровенно говоря, Антонов не вполне понимал настойчивость главбуха, который считал необходимым принять на работу еще одного сотрудника в бухгалтерию. Да, нагрузка на Александра постепенно увеличивалась, но, тем не менее, по мнению Генерального, пока не требовала увеличения штата. Однако, и в тот раз аргументы Александра по поводу увеличившейся учебной загрузки в связи с подготовкой к защите диплома Антонов посчитал убедительными и принял решение по увеличению

персонала бухгалтерии. Да и Надежда оказалась вполне приличным и быстро развивающимся работником. «Ладно, как говорится, утро вечера мудренее. Завтра разберемся», - завершил свои раздумья Сергей и отправился отдыхать.

...На следующее утро Александр Степанович Смирнов, главный бухгалтер компании «КРЭСО», подал Антонову заявление с просьбой уволить его по собственному желанию. «Я получил от российско-американского предприятия предложение, от которого не могу отказаться», - так аргументировал свой поступок главбух...

Вопросы

1. Какие просчеты допустил Антонов при подборе главбуха?
2. Существует ли связь между развитием карьеры Смирнова и его решением?

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.

3.19 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.

Практические задания

Задание 1

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 3.16.

Таблица 3.16 – 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				
Привентивная				

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

Задания 2

Проанализируйте возможные мероприятия по оптимизации численности персонала в организации. Определение, какие из перечисленных в таблице 3.17 мероприятий могут быть отнесены к тактическим, какие к стратегическим. Обоснуйте свою позицию.

Поясните вероятные результаты данных мероприятий.

Таблица 3.17 – 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	

Окончание таблицы 3.17

1	2
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 3

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.

Задание 4

Увольнение сотрудника по сокращению штата

На работе все считали Алексея и Романа друзьями. На самом же деле друзьями они не были, просто учились когда-то в одном классе, а теперь работали вместе в одном подразделении зонального узла электрической связи. Алексей не блистал ни образованием, ни способностями, зато был, что называется, рубаха-парень. Со всеми у него сложились приятельские отношения – от начальника Владимира Ивановича, с которым они частенько по выходным ездили на рыбалку, до уборщицы Марьи Васильевны, бывшей учительницы, перед громким голосом и грозным нравом которой трепетало даже руководство. Роман, напротив, был довольно замкнутым, не слишком общительным, а перед начальником Владимиром Ивановичем и вовсе робел. Впрочем, это не мешало ему считаться одним из лучших специалистов в подразделении, чему способствовали и специальное образование, и приличный опыт работы. Поэтому когда возникали какие-нибудь технические проблемы, за помощью шли именно к Роману. Когда же стало известно, что в ближайшее время ожидается сокращение штата за счет наименее квалифицированных кадров, никто и предположить не мог, что таким "неквалифицированным кадром" может оказаться Роман. Однако именно так все и произошло. По сокращению были уволены Роман и еще один сотрудник из их подразделения, не имевший специального образования, но много лет проработавший в коллективе и уже два года просивший отпустить его на пенсию. Алексей занял должность старшего оператора связи, которую раньше замещал Роман, и даже получил небольшую прибавку к зарплате.

Такой поворот событий стал для всех неожиданностью. Несмотря на то, что к Алексею в коллективе относились с симпатией, несправедливость произошедшего была слишком очевидной. Едва только прошел слух о сокращении, как сотрудники в разговорах с глазу на глаз начали высказывать сочувствие Алексею – из молодых сотрудников подразделения он один не имел специального образования. Именно поэтому никто и не сомневался, что уволить должны именно его. Роман, конечно, был очень удручен произошедшим и собрался уже браться за поиски новой работы, как однажды, через две недели после увольнения, встретил на улице бывшую сослуживицу. И она рассказала ему, что после его ухода обстановка в коллективе сильно осложнилась. Алексей, не имевший необходимых знаний для работы в новой должности, постоянно совершал ошибки. Это привело к тому, что подразделение получило несколько жалоб на качество обслуживания от абонентов, чего никогда не случалось раньше. Сослуживица посоветовала Роману попробовать восстановиться в должности через суд.

Роман последовал ее совету и подал иск в суд о восстановлении на работе и взыскании заработной платы за время вынужденного прогула. В обоснование иска он указал, что приказом был уволен с должности старшего оператора в связи с сокращением численности. С этим он не согласен, так как проработал в учреждении шесть лет. При сокращении численности не было учтено его преимущественное право по сравнению с другими работниками, поскольку он имеет специальное образование и диплом по специальности. Решением суда в удовлетворении иска Роману было отказано. Роман не стал обжаловать решение в кассационном порядке. Однако ему повезло. Президиум решение суда отменил и направил дело на новое рассмотрение по следующим основаниям. В соответствии с ТК РФ при сокращении численности или штата работников организации преимущественное право на оставление в должности предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Согласно штатному расписанию на момент сокращения операторами связи работали всего шесть человек. Четверо из них имели специальное образование – "оператор связи", включая истца. У остальных двух было только среднее образование. Отказывая в удовлетворении иска, суд исходил из того, что ответчиком Роман был приравнен к последним двум лицам, имеющим только среднее образование. Поскольку он имел специальное образование по своей профессии, а другие два работника его не имели, то вывод суда о равной квалификации работников со средним образованием с Романом нельзя признать правильным. Кроме того, бремя доказывания законности увольнения возлагается на ответчика. Однако администрация учреждения не представила доказательств, свидетельствующих, что из шести операторов у Романа была самая низкая производительность труда. В итоге Роман был восстановлен в должности старшего оператора связи, а Алексей был переведен в другое подразделение организации.

Вопросы

1. Кто в данной ситуации сделал ошибки и какие?
2. Рассмотрите социально-нравственный аспект высвобождения.
3. Почему после сокращения Романа социально-психологический климат в коллективе стал напряженным?
4. Какие выводы для себя Вы сделали из этой ситуации?

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.

3.20 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Вопросы для обсуждения

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

Практические задания

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 3.18 – 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 3.19 - 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

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.

3.21 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

Практические задания

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.

Ситуация

Менеджер должен решить проблему, вызванную ошибками его подчиненных. Ошибки случаются почти в каждом цехе завода, в которых осуществляется конкретная рабочая операция. Менеджер считает, что необходима программа повышения квалификации с целью помочь работникам лучше трудиться и исправить свои ошибки. Он полагает, что мастера будут защищать существующие процедуры, так как внедрение программы повышения квалификации может вызвать нарекания в их адрес. Менеджер также думает, что мастера боятся сопротивления со стороны рабочих, опасаящихся, что они не смогут овладеть программой повышения квалификации. Учитывая эти факты и соображения, менеджер считает, что у него имеются пять вариантов начала необходимых преобразований:

- a. изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации.
- b. поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения

относительно того, что нужно сделать, прежде, чем выносить этот вопрос на совещание.

с. попросить персонал организации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации и разработать соответствующую программу.

d. сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и что от них ожидается активная поддержка этой программы.

e. назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании.

Задание

1. Дайте оценку каждому из пяти вариантов.
2. Чтобы Вы предприняли на месте менеджера?

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 17.09.2001г
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. Иготина, 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.