Содержание

1. Определение понятий: "адаптация персонала", "профессиональный рост", "трудозатраты работника", "вертикальные конфликты" "антикризисная программа в управлении персоналом"

2. Методики исследования межличностных отношений в управлении конфликтами

3. Роль государственных органов в планировании и проведении профобучения

4. Направления перестройки в работе кадровых служб в современных условиях

5. Неформальная группа. Признаки вступления людей в неформальные группы

6. Резюме претендента на должность специалиста по работе с кадрами

7. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия муниципальной собственности

8. Ценностные ориентации при выборе работы

9. Объявление о вакансии консультанта по работе с персоналом

10. План роста и развития творческой активности подчиненных

Список использованной литературы

## 1. Определение понятий: "адаптация персонала", "профессиональный рост", "трудозатраты работника", "вертикальные конфликты" "антикризисная программа в управлении персоналом"

Адаптация персонала - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. [[1]](#footnote-1)

Под профессиональным ростом подразумевается приобретение новых знаний, умений, навыков работника и его перемещение (вертикальное или горизонтальное) по различным должностям, способствующее развитию организации и личности работника.

Трудозатраты работника - количество единиц затрат труда (времени) персонала, необходимых для завершения работы или какого-либо другого элемента задания. Обычно выражается в рабочих человеко-часах, в человеко-днях или рабочих неделях, затрачиваемых персоналом.

В менеджменте под конфликтом понимают временное эмоциональное изменение настроения в связи с получением или неполучением информации, вызывающая специфическое представление об интересующем объекте, приводящая к отсутствию согласия между лицами, группами и нарушению нормативной деятельности этих лиц или групп. Вертикальные конфликты - конфликты между различными уровнями иерархии управления. [[2]](#footnote-2)

Антикризисная программа в управлении персоналом направлена на переориентацию на принципиально новые цели и методы работы с персоналом. К ним относятся:

ориентация на наиболее полное использование имеющегося на предприятии кадрового потенциала;

уменьшение иерархических уровней управления, упрощение организационных структур за счет децентрализации полномочий и ответственности в масштабах предприятия;

разработка объективных критериев оценки результативности деятельности работников;

совершенствование стимулирования работников, переход к предельно гибким системам оплаты труда, ориентирующим работника на эффективный труд не только на его рабочем месте, но и на достижение конечных целей деятельности предприятия в целом;

создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала предприятия на основе программ развития персонала;

выработка корпоративной культуры предприятия, обеспечивающей высокие социально-экономические показатели.

## 2. Методики исследования межличностных отношений в управлении конфликтами

Методики исследования межличностных отношений можно классифицировать по различным основаниям:

на основании объекта (диагностика отношений между группами, внутригрупповых процессов, отношений и т.д.);

на основании задач, решаемых обследованием (выявление групповой сплоченности, совместимости и т.д.);

на основании особенностей используемых методик (опросники, проективные методики, социометрия и т.д.);

на основании исходной точки отсчета диагностики межличностных отношений (методики субъективных предпочтений, методики выявления субъективного отражения межличностных отношений и т.д.).

Существует множество методик исследования межличностных отношений, среди которых можно выделить следующие:

1. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири - предназначена для исследования представлений человека о себе и идеальном "Я", а также для изучения взаимоотношений в малых группах. С помощью данной методики выявляется преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке.

2. Методика Q - сортировка В. Стефансона - диагностика основных тенденций поведения в реальной группе и представлений о себе. Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие "борьбы" и избегание "борьбы". Тенденция к зависимости определена как внутреннее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных и морально-этических. Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовывать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами. Тенденция к "борьбе" - активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений.

3. Социометрический тест, предложенный Дж. Морено - исследует субъективные межличностные предпочтения (выборы) членов группы по определённым сферам. На основе полученных членом группы числа субъективных выборов определяются индивидуальный социометрический статус индивида (лидер, отверженный, изолированный), структуру межличностных отношений, сплочённость группы и т.д.

4. Методики наблюдения и экспертной оценки - ситуационный тест и др.

## 3. Роль государственных органов в планировании и проведении профобучения

Государственные органы играют большую роль в планировании и проведении профессионального обучения граждан. В частности, Министерство труда осуществляет:

выдвижение предложений по профразвитию "человеческих ресурсов";

разработку и утверждение генерального плана профразвития "человеческих ресурсов";

установление стандартов обучения;

выдачу субсидий;

создание и утверждение учебников и учебных материалов для профподготовки;

планирование квалификационных экзаменов по профессиям, разработку заданий для квалификационных экзаменов, их проведение и т.п.

Основными направлениями деятельности в области профессионального обучения со стороны префектуральных органов являются:

принятие планов профразвития "человеческих ресурсов" на местном уровне;

создание учебных заведений, обеспечение их оборудованием;

создание и утверждение курсов обучения (по специальностям);

определение сроков обучения по разным специальностям и числа учащихся;

контроль учебных заведений и управление ими и т.д.

В качестве мер государства, повышающих эффективность систем профобучения, можно назвать следующие:

финансирование профессионального обучения (подготовки) кадров;

разработка и внедрение государственных программ и стандартов обучения;

создание государственных систем тестирования и сертификации обученных кадров;

стимулирование и финансирование частных институтов, профобучения и их аттестация государственными органами;

расширение платной подготовки и переподготовки кадров;

перевод государственных институтов профобучения на частичное и полное самофинансирование, а также их приватизация;

осуществление финансируемых государством программ переподготовки кадров на основе конкурсов, в которых частные школы конкурируют с государством

обеспечение работы информационной сети, обслуживающей рынки труда и систему подготовки кадров и т.д.

## 4. Направления перестройки в работе кадровых служб в современных условиях

Перестройка работы кадровых служб должна осуществляться в следующих основных направлениях: обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда; широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями; планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях; активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов; обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от кадровых работников соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций; переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и их расстановки, широкой гласности в кадровой работе; укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные бюро (фирмы), которые будут разрабатывать кадровые проблемы, оказывать практическую помощь кадровым службам.

## 5. Неформальная группа. Признаки вступления людей в неформальные группы

Неформальная группа - это такая социальная общность, которая сформирована на основе межличностных отношений и не имеет официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Форма существования неформальных групп может быть разной, они могут функционировать как относительно изолированные, замкнутые социальные общности (например, разнообразные неформальные молодежные группы, люди, случайно объединившиеся для игры в волейбол на пляже, и т.д.) и могут складываться внутри официальных групп, быть составной частью официальной группы (например, на предприятии возникают группы, состоящие из близких друзей (коллег, знакомых и т.д.), объединенных каким-то общим интересом).

В неформальной группе взаимоотношения складываются на основе эмоциональной близости и взаимных симпатий, а это ведет к созданию благоприятного социально-психологического климата в официальной группе. В официальной группе, трудовом коллективе существует строгое распределение ролей и отношений между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, в отличие от этого, в неофициальных группах члены этого же коллектива объединены еще дружескими чувствами, взаимными симпатиями, общими интересами.

Центральное место в неформальной группе занимает лидер, вокруг которого объединяются члены группы. И часто бывает так, что если руководитель официальной группы не пользуется авторитетом, то его функции выполняет лидер неформальной группы.

Авторитет руководителя любого коллектива зависит не только от его деловых качеств и профессиональных знаний. Для того чтобы эффективно осуществлять руководство коллективом, руководитель должен проявлять интерес к существующим в коллективе неформальным отношениям, знать о симпатиях и антипатиях между членами коллектива и уметь разрешать возникающие в связи с этим конфликты.

Основные причины вступления в неформальную группу:

1. Принадлежность - потребность в принадлежности к той или иной группе - является одной из самых сильных. Именно в группе происходит самопознание, самоопределение, самоутверждение.

2. Помощь - подчиненные с большим желанием обратятся за помощью к коллегам, чем к непосредственному руководителю, даже если трудности возникли при решении производственных задач. Атмосфера доверия и взаимопомощи является основой синергетического эффекта группового взаимодействия.

3. Защита - объединение происходит достаточно часто при возникновении какой-либо угрозы, опасности, для совместной защиты личных или групповых интересов.

4. Общение - в основе неформального общения лежат интересы, ценности, увлечения и т.п. Именно по этой причине на предприятии может быть столько неформальных групп, сколько общих тем для общения. Так же неформальное общение в группе - это дополнительный неформальный канал поступления важной для человека информации, касающейся как ситуации на предприятии, так и вне ее.

5. Симпатии, дружеское общение - группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для себя окружении, избежать одиночества, состояния потерянности, ненужности.

## 6. Резюме претендента на должность специалиста по работе с кадрами

*ФИО:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Дата рождения:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Возраст:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ лет

*Семейное положение:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Желаемая должность:* Специалист по работе с кадрами

*График работы:* Полный рабочий день

*Зарплата от:* 13 000 руб. в месяц

*Опыт работы:* более 2 лет

*Образование:* Высшее

*Цель:* Получить должность специалиста по работе с кадрами с перспективой карьерного роста

*Образование:*

2001-2005 г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ университет, специальность: кадровый работник.

*Опыт работы:*

2006 год (май) - по настоящее время ООО "Сонет", начальник отдела кадров: с июля 2005 г. по май 2006 г. - менеджер по персоналу, с ноября 2004 г. по июль 2005 - инспектор отдела кадров.

*Профессиональные знания и навыки в рамках претендуемой должности:*

Построение кадровой работы "с нуля", анализ работ существующего персонала, планирование и оценка потребности в персонале, оценка потребности в обучении, поиск и отбор персонала, организация повышения квалификации персонала, разработка системы мотивации сотрудников, разработка и внедрение должностных инструкций, правил трудового внутреннего распорядка, разработка и внедрение положений по работе с персоналом, кадровых планов, аттестация, разработка и проведение тестирований, анкетирования, разработка и ведение системы кадрового учета, формирование штатного расписания (в соответствии с классификатором), ведение табеля рабочего времени сотрудников, формирование внутреннего и внешнего резервов, оценка эффективности работы персонала, организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития компании и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования сотрудников, ведение кадровой документации, организация и проведение корпоративных мероприятий.

*Специальные знания и навыки:*

ПК - MS Office, Интернет - в качестве пользователя; русский язык - свободно, английский - базовый (разговорный, письменный); водительское удостоверение категории В.

*Личные качества:*

Коммуникабельность, ответственность, порядочность, гибкость, умение работать как в команде, так и самостоятельно, мобильность, энергичность, настойчивость в достижении требуемых результатов.

*Контактная информация:*

Адрес: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## 7. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия муниципальной собственности

На рис.1 представлена организационная структура управления персоналом на уровне предприятия муниципальной собственности (на примере МУП "Водоканал").

Рис.1. Организационная структура управления персоналом МУП "Водоканал"

Как видно из рисунка, служба управления персоналом (в виде отдела кадров) относится к административной группе. Но отсутствует логика места расположения отдела кадров (т.к данный отдел подчинен заместителю директора по экономике и финансам).

Более целесообразно подчинение отдела кадров непосредственно директору предприятия и его расположение на одном уровне с заместителем директора по экономике и финансам, материально-техническим отделом и главным инженером. В таком случае отдел кадров имел бы равное значение ряду остальных систем управления предприятием.

## 8. Ценностные ориентации при выборе работы

Ценностные ориентиры при выборе работы проранжированы в порядке убывания их значимости:

1. Уровень оплаты труда (в т. ч. премии, надбавки, доплаты).

2. Возможность профессионального роста и развития.

3. Удобство проезда к месту работы.

4. Интерес к работе.

5. Социальный пакет, включающий:

оплату транспортных расходов;

оплату медицинского обслуживания;

выплаты по временной нетрудоспособности;

отчисления в пенсионный фонд.

6. Предоставление возможности повышения квалификации, в т. я. покрытие расходов на организацию обучения, переобучения и т.д.

7. Страхование жизни и здоровья и т.д.

## 9. Объявление о вакансии консультанта по работе с персоналом

ООО "Мастер плюс" на постоянную работу требуется консультант по работе с персоналом. Требования: возраст - 21-35 лет, высшее образование, хороший уровень знания английского языка, хорошие навыки работы с компьютером (Word, Excel, Outlook, Internet), умение работать с большим объемом информации, системный подход, внимательность, ответственность, самоорганизованность.

*Должностные обязанности:*

Размещение информации о вакансиях в Интернет и СМИ. Подбор персонала в соответствии с заявками клиентов. Проведение первичных интервью по телефону. Проведение собеседований с соискателями.

Подготовка резюме кандидатов и предоставление их на рассмотрение клиентам-заявителям. Осуществление обратной связи с кандидатами.

*Условия работы и компенсационный пакет:*

Заработная плата 12000 - 15000 рублей в месяц

Полная занятость. График работы с 10.00 до 18.00 (без переработок).

Телефон для справок: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Резюме присылать по адресу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## 10. План роста и развития творческой активности подчиненных

Творческая активность подчиненных - это вид трудовой активности, связанный с инновационной деятельностью предприятия, характеризующий вовлеченность работников в инновационные процессы (создание новой продукции, технологий, методов инструментов, появления новых идей).

Управление творческой активностью персонала предприятия - это деятельность по планированию и организации изменений количественных и качественных характеристик творческой активности (ТА), контроль соответствующих показателей ТА, мотивация вовлечения персонала в инновационные процессы.

Планирование творческой активности подразумевает определение желаемых значений показателей ТА, а также методов и ресурсов для достижения этих значений.

Организация ТА включает в себя определение организационной структуры, способствующей творческой деятельности и достижению плановых показателей, определение порядка применения методов и выделения ресурсов, закрепления персональной ответственности.

Контроль ТА осуществляется путём учёта и анализа текущих показателей ТА и своевременной реакции на происходящие изменения в форме корректировки планов и способов их осуществления.

Мотивация персонала включает развитие творческих способностей и потребностей в творчестве, стимулирование их реализации в трудовой деятельности на предприятии.

Планирование роста творческой активности работников должно быть направлено на развитие таких качеств сотрудников, как:

способность к добровольной коммуникации в процессе труда (общение в трудовой сфере);

способность к координации трудовых действий в рамках не только своего участка (первичного подразделения), но и смежных подразделений;

способность к самопланированию и самоконтролю собственной трудовой деятельности;

навыки участия в управлении организацией (через развитие самоуправления);

способность к разрешению трудовых конфликтов.

При планировании работы по росту и развитию творческого потенциала работников необходимо предусмотреть:

тематические конкурсы, смотры на предприятии;

проведение соревнований среди работников предприятия;

устройство выставок достижений работников предприятия;

работа уголков изобретателей и организаторов, проведение консультаций;

организация учебы новаторов производства и работников по изобретательству и рационализации;

проведение конференций и совещаний изобретателей и рационализаторов предприятия;

творческие командировки и экскурсии на другие предприятия;

издание сборников, плакатов, листов рационализаторов и т.д.

Кроме перечисленного, необходимо также стремиться к устранению причин снижения творческой активности человека, среди которых:

эмоциональные - страх ошибиться, выглядеть смешным, не компетентным, осуждаемым остальными сотрудниками;

профессиональные - неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов, узкоспециальные знания;

причины восприятия - односторонность мышления, отсутствие соответствующего интеллектуального уровня;

личностные - чувствительность, лень, самомнение, эгоизм, консерватизм.

Кроме того творческие способности могут заглушаться, когда:

отсутствуют четко определенные цели;

имеется подмена целей;

проявляется боязнь поражения;

появляется страх перед успехом;

существует боязнь перемен;

ярко выражено стремление к безопасности и т.д.

Таким образом, пути активизации творческого потенциала работников весьма многообразны. Важно уметь выбрать те из них, которые соответствуют специфике каждой конкретной организации, ее целям и задачам, ее кадровому составу. Не существует универсальных рецептов развития творчества работников - эта задача, в свою очередь, требует от менеджера творческого подхода и высокого профессионализма.

## Список использованной литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 543 с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. - Мн.: Экоперспектива, 2002. 352 с.
3. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента. - М.: Высш. школа, 2002. - 367 с.
4. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2002. - 256 с.
5. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии. - Мн.: Новое знание, 2002. - 319 с.
6. Управление персоналом предприятия / Под ред. А.А. Крылова, Ю. В Прушинского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 495 с.
7. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 638 с.
8. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 560 с.
9. Федосеев В.Н., Капустин С. Н Управление персоналом организации. - М.: Издательство "Экзамен", 2003. - 368 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с.
1. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с. 358 [↑](#footnote-ref-1)
2. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента. – М.: Высш. школа, 2002. – с. 187 [↑](#footnote-ref-2)