Министерство образования и науки РФ

Российской Федерации

ГОУ ВПО «Российский государственный торгово-экономический университет»

Южно-Сахалинский институт (филиал)

Кафедра менеджмента и коммерции

Самостоятельная работа

По дисциплине управление персоналом

Исполнитель: Абрамова Анна

Викторовна

группа 4.611

Специальность: «Менеджмент

организации»

Южно-Сахалинск

2007 г.

**Содержание**

Введение

Тема 1. Персонал организации как объект управления

1. Дайте обобщённую характеристику функций, которые выполняет персонал

2. Из каких основных частей состоит производственный персонал

3. В чём принципиальное отличие руководителей от специалистов

4. В чём отличие квалификации работника от квалификации работы

Тема 2. Методология управления персоналом

1. Раскройте основные принципы управления персоналом

2. Охарактеризуйте систему методов управления персоналом

3. В чём особенность экономических методов управления персоналом

Тема 3. Система управления персоналом организации

1. Сформулируйте основные цели системы управления персоналом организации

2. Какие факторы влияют на определение функций управления персоналом организации

3. Назовите основные требования к специалистам кадровой службы

4. В чем заключается техническое обеспечение системы управления персоналом организации

Тема 4. Профориентация и подбор персонала

1. Раскройте методику отбора персонала на основе анализа документов

2. Какое значение имеет анализ внешности и поведения кандидата при отборе работников

3. В каких случаях целесообразно проводить профессиональные испытания

Тема 5. Адаптация

1. Чем характеризуется первичная и вторичная адаптация

2. Какие факторы влияют на социальную адаптацию работников

3. Охарактеризуйте адаптационный период ассимиляции

Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

1. Какие факторы обуславливают необходимость обучения персонала

2. Что такое ротация кадров

3. В чем особенности обучения на рабочем месте

Тема 7. Деловая оценка персонала

1. В каких случаях необходима деловая оценка персонала

2. В чем особенность скрытых функций аттестации

3. Из каких этапов состоит процесс аттестации работников

Тема 8. Управление деловой карьерой

1. В чём отличие профессиональной карьеры от внутриорганизационной.

2. Охарактеризуйте центростремительное направление реализации внутриорганизационной карьеры

3. В чём заключается специфика подготовки кадрового резерва руководителей

Тема 9. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

1.Чем отличается мотив от стимула

2. Раскройте содержание бестарифных форм оплаты труда

3. На чем основаны неэкономические методы мотивации

Тема 10. Руководство и лидерство

1. В чём отличие формального и неформального лидерства

2. Каковы основные положения теории справедливости С.Адамса

3. Рассмотрите влияние личных качеств руководителя на процесс принятия управленческого решения

Тема 11. Конфликты

1. Особенности индивидуальных трудовых споров

2. Особенности внутриличностного конфликта

3. Основные способы разрешения конфликта

Тема 12. Оценка результатов деятельности персонала

1. Как влияет социально-психологический климат на эффективность работы персонала

2. Каковы основные критерии экономической эффективности управления

3. Назовите основные показатели оценки работы кадровой службы

**Введение**

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение *управленческой (штабной) функции,* связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента.

Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового менеджмента,* который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы (не только функционирующей, но и развивающейся), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — *управление человеческими ресурсами.*

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

**Тема 1. Персонал организации как объект управления**

1. Дайте обобщённую характеристику функций, которые выполняет персонал.

В общем виде функции, выполняемые персоналом, можно разделить на основные (производственные) и не основные (непроизводственные). Производственные функции, в основном, присущи персоналу предприятий сферы материального производства. Непроизводственные – персоналу непромышленных организаций.

Непроизводственные функции, в свою очередь, подразделяются на организационные, экономические, инженерно-технические и другие вспомогательные функции. Организационные функции – функции управления – это, в первую очередь, функции прогнозирования, планирования, организации, мотивации, учёта и контроля.

2. Из каких основных частей состоит производственный персонал?

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы отнесем всех работников

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно подразделить на две составные части:

* основной персонал: рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
* вспомогательный персонал: рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, сотовые телефоны, одежда).

3. В чём принципиальное отличие руководителей от специалистов?

*Руководители* организаций и структурных подразделений принимают решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача - обеспечение эффективного труда производственного коллектива.

Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи, т.е., специалистов.

*Специалисты* призваны выполнять функции подготовки и разработки альтернативных вариантов разрабатываемых управленческих решений. Специалисты обеспечивают обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Т.е., специалисты не выполняют организационных или управленческих функций, в отличие от руководителей.

4. В чём отличие квалификации работника от квалификации работы?

Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае — это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника — это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, 1 категории, ведущий инженер и т.д.).

Тема 2. Методология управления персоналом

1. Раскройте основные принципы УП.

При всём многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организациях, отличиях в средствах и методах их практической реализации, существуют основополагающие принципы современной концепцииуправления персоналом:

1. *Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации*, ключевым её ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. *Стратегический подход*: ориентация на стратегических подход к управлению персоналом, в основе которого лежат интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учётом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. *Принцип инвестиционности* заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическим результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. *Самоуправление и демократизация* – активное привлечение работников к укреплению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнёрства и сотрудничества в организации.

5. *Принцип развития*. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь развить их интеллектуальные, творческие, предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. *Принцип качества трудовой жизни*. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. *Принцип профессионализации управления* основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать “социальные мир” в организации.

8. *Принцип инновационности* состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновления методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учётом конкретной ситуации и специфики её деятельности.

2**.** Охарактеризуйте систему методов управления персоналом.

*Методами управления персоналом* называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельностив процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические:

 1) административные методы - формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации;

 2) экономические методы - технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

 3) социально-психологические методы - социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

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

Экономические и социально-психологические методыносят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

3**.** В чём особенность экономических методов управления персоналом?

Экономические методы управления персоналом предполагают

*материальную мотивацию*, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование экономических методов управления персоналом связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрения за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

**Тема 3. Система управления персоналом организации**

1. Сформулируйте основные цели системы управления персоналом организации.

*Система управления персоналом* представляет собой совокупность органов управления (должностных лиц, структурных подразделений) предприятия и организационно-информационных подразделений между ними.

Западная теория говорит, что служба управления персоналом преследует следующие цели:

1) Обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде служащими;

2) Эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех служащих в организации;

3) Достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий фирмы, связанные с профессиональной деятельностью;

4) Систематическое доведение до служащих политики организации и собственной политики служб управления персоналом.

Менеджмент управления персоналом нужен, в конечном итоге, для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий фирмы; обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализацию их потенциала; содействовать укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

Поскольку только плодотворная совместная деятельность коллектива гарантирует успех фирмы, конечной целью работы с персоналом является максимальное сближение ожиданий предприятия и интересов работников.

Вообще, система целей для управления персоналом может рассматривать двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремиться для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Итак, с точки зрения работника предприятия блок социальных целей можно представить следующим образом:

Удовлетворение социальных потребностей работника

Нормальные условия труда

Мотивация труда

Соблюдение психофизиологических и эргономических норм условий труда

Обеспеченность социальной инфраструктуры

Оплата труда (как минимум адекватная трудовым затратам)

Стимулирование творчества

Техническая вооруженность труда в соответствии с последними достижениями науки и техники

Здоровый социально-психологический климат в коллективе

Возможность самореализации

Поддержка стремления сделать карьеру

Возможность реализации личных целей

Правовая защищенность

С точки же зрения администрации тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения, такие как:

Прибыль предприятия

Использование персонала в соответствии со структурой и целями организации

Отбор пер-ла

Расстановка персонала

Развитие пер-ла

Поддержка здорового климата

Возд-е на мотивац.

Созд-е норм. усл-й труда

Анализ рынка труда

Связь с внеш. ист-ми кадров

Делов. оценка

Текущая период. оценка кадров

Целенапрв. перемещ-е персонала

Учет исп-я персонала

Адаптация нов. раб-ков

Обуч-е пер-ла

Служеб. и профес. продвиж..

Отношения руководства и кол-ва

Трудовые взаимотн-я

Уровень конфликтности в кол-ве

Оплата

Созд-е творч. атмосферы

Поддержка карьеры

Созд-е псизофизиол. и эргоном. норм и усл. труда

Достижение рациональной степени мобильности персонала

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и организации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели на вышепредставленной схеме обозначена прибыль предприятия, отправным моментов в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей

2. Какие факторы влияют на определение функций управления персоналом организации?

На определение функций управления персоналом организации влияют следующие факторы:

* размер организации;
* специфика деятельности организации;
* организационная структура;
* численность персонала и соотношение категорий в нём;
* уровень зрелости персонала;
* корпоративная культура.

3. Назовите основные требования к специалистам кадровой службы.

Деятельность по управлению персоналом настолько многогранна, что предъявляет весьма широкие требования к человеку, избравшему ее своей профессией.

Специалист кадровой службы должен строить работу, прежде всего исходя из потребностей своей компании, а не конкретных сотрудников. Его основная задача - создание условий для использования человеческого потенциала таким образом, чтобы эффективность деятельности компании была максимальной.

Конечно, наличие психологических знаний для менеджера по персоналу необходимо, но знание одной психологии не позволит ему успешно выполнять стоящие перед ним задачи. Специалист кадровой службы должен, помимо прочего, быть хорошим управленцем, иметь экономические знания, представлять специфику деятельности различных компаний и динамику развития рынка труда; также он должен ориентироваться в трудовом законодательстве, уметь вести кадровое делопроизводство и т.д. На личностном уровне работа по управлению человеческими ресурсами предполагает наличие таких качеств, как коммуникабельность, самодисциплина, способность к самомотивации, целеустремленность, умение убеждать и т.д.

Кроме того, специалист кадровой службы должен уметь:

* практически осуществлять планирование человеческих ресурсов предприятия;
* осуществлять анализ рабочего процесса и технологических операций используемых в практической деятельности предприятия;
* эффективно осуществлять подбор персонала и осуществлять экономически обоснованную политику в области труда, заработной платы и мотивации персонала;
* эффективно взаимодействовать с основными службами предприятия по решению проблем эффективного управления персоналом;
* анализировать и оценивать эффективность деятельности сотрудников предприятия;
* анализировать уровень компетенции сотрудников предприятия для занимаемых должностей;
* разрабатывать должностные инструкции, технологические карты в соответствии с реальными производственными процессами предприятия;
* управлять мотивационной сферой персонала предприятия, направляя его на достижение высокого качества производства работ , нацеленности на конечный результат через развитие новых технологий и процедур;
* формировать и поддерживать у персонала предприятия потребности в непрерывных организационных изменениях и улучшениях отделов и служб;
* активизировать стремление совершенствования знаний и навыков специалистов управления персоналом в области совершенствования технологических процессов управления персоналом;
* осуществлять постоянное повышение экономической компетенции сотрудников управления персоналом;
* обеспечить высокую правовую компетентность в области трудовых отношений специалистов по управлению персоналом.

4. В чем заключается техническое обеспечение системы управления персоналом организации?

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) – совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных микропроцессорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства можно разделить на 5 групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

*Средства сбора и регистрации информации*: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств – преобразовывать формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи дальнейшей обработки.

*Средства передачи информации*: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи, предназначенные для передачи информации в пространстве.

*Средства хранения информации*: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

*Средства обработки информации* составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

*Средства выдачи информации*: печатающие устройства, знаковые индикаторы, дисплеи и др. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

При определении состава используемых средств передачи информации необходимо учитывать характер передаваемой информации, условия передачи, объемы и допустимые сроки, удаленность источников возникновения информации от центра обработки.

**Тема 4. Профориентация и подбор персонала**

1. Раскройте методику отбора персонала на основе анализа документов

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

 В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Некоторые фирмы в дополнение к стандартным анкетам и личным листкам по учету кадров могут разрабатывать собственные анкеты, позволяющие учесть их специфику, характер должности, и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям.

В анкете могут содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных, экономических и управленческих знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений с руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах предыдущих увольнений.

Анкета может быть не только общей, но и специальной, нацеленной на конкретные категории претендентов, а также на освещение тех или иных сторон их биографии.

От выпускников учебных заведений нужно получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующие при отсутствии практического опыта о способности к выполнению работы.

В то же время лицам со стажем целесообразно предложить заполнить анкету о последней должности, включающую сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, месте ее нахождения, продолжительности работы, способе устройства на нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, ответственности, окладе, руководителях и взаимоотношениях с ними, опыте управления, числе подчиненных, их функциях, проявленных инициативах, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже.

Несколько иной вид должна иметь анкета для обращающихся за работой самостоятельно. Она может содержать сведения о желаемом ее характере, уровне должности, сроках (постоянных или временных), дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии.

В отдельных случаях возможно заполнение анкеты людьми, ранее имевшими судимость, которая сама по себе не может препятствовать найму.

Анкеты сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам (например, командировкам), круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

Другим документом, который все больше и больше используется в практике современной кадровой работы, является резюме. Его назначение двояко: службе персонала изучение резюме облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать в себе работодателей.

Резюме содержит личные данные (имя, адрес, телефон); краткое описание цели и причин стремления получить данную работу (2—3 строки); перечисление мест предыдущей работы и причин увольнений (в обратной хронологической последовательности); сведения об образовании (в обратном порядке); дополнительную информацию (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в разных организациях; публикации, открытия, изобретения; черты характера).

Не существует единых правил и предписаний, определяющих структуру и содержание резюме, но оно должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы машинописного текста; больший объем свидетельствует о недостаточной избирательности и умении составлять документы.

Во многих западных фирмах не берут на работу специалистов, допустивших хотя бы одну ошибку в автобиографии, резюме или сочинении.

Представляемые кандидатом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки, поэтому в настоящее время широкое распространение получило целенаправленное наведение справок о претенденте, причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам. Обычно фирма сразу оговаривает право на независимую проверку кандидата, получение отзывов и рекомендаций путем письменного или устного запроса. Запросы на прежнее место работы делаются заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор.

Для этого в организацию, где в последнее время работал (или работает) претендент, направляется перечень вопросов о характере, объеме и качестве выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения), профессиональной пригодности, компетентности, сферах и уровне ответственности, оплате, премиях, взаимоотношениях с подчиненными и администрацией, трудовой дисциплине (виды, характер и причины нарушений), добросовестности, умении и стиле работы с людьми; причинах увольнения; состоянии здоровья; сильных и слабых сторонах с точки зрения будущей должности.

2. Какое значение имеет анализ внешности и поведения кандидата при отборе работников?

Решающую роль в формировании первого впечатления при отборе работников играет манера поведения и речи человека, его имидж: характерные позы, жесты, походка, выражение лица и глаз, голос и манера говорить. Психологи говорят, что первое впечатление о человеке примерно на 50% зависит от его внешности и манеры поведения, на 30% – от того, как он говорит, и лишь на 20% – от того, что он говорит. Это происходит потому, что мы человека сначала видим, затем слышим и лишь затем понимаем смысл сказанного им.

Учитывая указанные психологические закономерности нашего восприятия, задача консультанта по подбору персонала состоит в том, чтобы правильно проанализировать поведение кандидата в течение всего собеседования, но не торопиться с окончательными оценками.

Основываясь на следующих признаках можно оценить степень уверенности кандидата в себе, спокойствия и естественности его поведения:

* кандидат постучал он в дверь или сразу открыл и вошел (робкий будет тихо стучать, пока не услышит приглашения, а слишком самоуверенный распахнет дверь без стука и войдет, не спрашивая разрешения);
* как поздоровался (тихим, тонким, заискивающим тоном голоса, спокойным и уверенным или громким, претендующим на особое внимание);
* опоздал или пришел вовремя (аккуратный деловой человек должен приходить на 5–10 минут раньше назначенного времени);
* извиняется ли за опоздание (робкий посетитель будет смущенно оправдываться за незначительное опоздание, подробно объясняя причины, а уверенный в себе человек этого делать не будет, разве что коротко и спокойно извинится);
* как закрывает за собой дверь (поворачивается к вам спиной или закрывает, глядя на вас);
* какая у него походка, когда подходит к вам (робко семенит «на полусогнутых», по–военному чеканит шаг или идет спокойной и размеренной походкой);
* какая у него осанка (согнут «под грузом проблем», «задирает нос» или подтянут и строен).

А вот какие признаки во внешности кандидата должны насторожить специалиста кадровой службы:

* неделовой стиль одежды (спортивная одежда и обувь, одежда для отдыха или особо торжественных случаев);
* вызывающе яркая одежда и обувь (карнавальные пиджаки, яркие набивные рисунки тканей, блестящие ткани и обувь);
* массивные или многочисленные украшения у мужчин;
* дорогие ювелирные украшения у женщин в дневное время;
* несочетающиеся элементы гардероба (костюм и кроссовки, деловой пиджак и джинсы, белые носки);
* неопрятный вид;
* несоответствующая случаю сумка (большая дорожная, театральная, сетка для продуктов, рюкзак).

Каждый из этих признаков и определенное их сочетание может многое рассказать опытному психологу. Умный деловой человек, знающий этикет, постарается быть презентабельным:

* иметь преуспевающий общий вид;
* вести себя легко и естественно;
* иметь строгую деловую одежду (у мужчин желателен костюм серого, синего или коричневого цвета, а у женщин — английский костюм, костюм из юбки и блузки или строгое платье);
* носить минимум украшений и косметики;
* женщинам иметь красивый, неяркий маникюр и макияж;
* быть опрятным и собранным;
* говорить спокойным и доброжелательным тоном;
* не нервничать и не раздражаться, если ему что–то не нравится.

Таким образом, бесспорно, внешний вид кандидата и манера его поведения на собеседовании имеет важное и, в первые минуты, определяющее значения. Поэтому, от претендента на вакантную должность требуется максимум усилий по формированию благоприятного впечатления о своей личности, а от лиц, проводящих интервью - высокий уровень объективности при оценки кандидата.

3. В каких случаях целесообразно проводить профессиональные испытания?

В системе отборочного механизма профессиональным испытаниям отводится роль одного из самых надежных методов. Между тем, признавая это, кадровики используют его гораздо реже, чем другие, объясняя это тем, что возможность применения ограничена определенными профессиональными группами (“только для малого вида профессий”).

Цель испытаний - непосредственно ознакомиться с квалификацией претендента.

Профессиональные испытания инсценируют конкретные ситуации из того поля деятельности, для которого подыскивается работник. Кандидат должен показать, как он справляется с поставленной задачей. Образ его действия оценивается несколькими квалифицированными экспертами, регистрируется по определенным критериям с целью познать типичное поведение и при этом сделать вывод, приняв во внимание и личностные качества претендента.

Для того чтобы проводить профессиональные испытания, нужно четко представлять стержень будущей профессиональной деятельности испытуемого, основные критические события, или те случаи из каждодневной практики, преодоление которых может говорить об успешности или неуспешности выполнения предстоящей работы. Например,

\* руководитель должен уметь давать четкие и ясные указания;

\* инструктор (преподаватель) — доходчиво и всесторонне знакомить с предметом обучения, причем, принимать во внимание индивидуальные особенности характера инструктируемого;

\* продавец — владеть методами ведения разговора;

\* руководитель проекта — целесообразно планировать задания.

Профессиональные испытания могут быть просты по своей природе, например, написание (или печатание) под диктовку письма, или составление его в соответствии с указаниями (для машинисток и делопроизводителей), или выполнение сварочного шва (для сварщиков).

К сложным относят такие профиспытания, в ходе которых необходимо определить пригодность кандидата к подготовке и проведению учебных занятий, принятию решения и др., что требует более затратного оценивания.

В ряде случаев бывает необходимо проведение комплексных профессиональных испытаний. Ими могут быть практический экзамен перед выдачей водительского листа шоферу или ситуационные задания в рамках заключительного экзамена для “конторских” работников.

В любом случае “приспособленность” профессионального испытания к критическим моментам обязательна. Если, например, будущий руководитель должен гибко реагировать на новые ситуации, в профиспытания включается как элемент “деловое поведение”. Это значит, что претенденту на руководящую должность необходимо исполнить не просто “нечто знакомое”, а фактически справиться с новой постановкой проблемы.

Непродолжительные профессиональные испытания могут быть проведены в ходе собеседования. Тому, кто, например, нанимается на должность продавца, интервьюер может предложить во время разговора ролевую игру, где он выступает как покупатель.

**Тема 5. Адаптация**

1. Чем характеризуется первичная и вторичная адаптация?

Выделяются два направления адаптации:

* *первичная,* т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
* *вторичная,* т.е.приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

2**.** Какие факторы влияют на социальную адаптацию работников?

Успешность процесса социальной адаптации определяется целым рядом факторов, которые можно сгруппировать следующим образом.

Социально-гигиенические факторы, к которым относятся условия труда, техника безопасности и охрана труда работников и т. д.

Социально-психологические факторы, обусловленные уровнем развития корпоративной культуры, социально-психологическим климатом, стилем руководства, системой морального поощрения и т. д.

Личностные факторы, связанные с социально-демографическими особенностями адаптантов (пол, возраст, национальность), а также с субъективными характеристиками личности: мотивами, интересами, ценностной ориентацией, деловыми и личными качествами.

3. Охарактеризуйте адаптационный период ассимиляции.

Ассимиляция (от лат. assimilatio - слияние, уподобление, усвоение) – применительно к адаптации персонала – усвоение и слияние нового работника с существующими законами, традициями и порядками организации, с её корпоративной культурой. Т.е., полное приспособление работника к новым условиям работы.

**Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.**

1. Какие факторы обуславливают необходимость обучения персонала?

*Обучение* - это упорядоченный опыт научения, направленный на развитие способностей до уровня специфических умений, знаний или установок. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами.

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен ос стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Обучение является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность оказывать влияние и повышать потенциал человеческих ресурсов, способствуя успешному достижению целей организации.

Обучение способствует расширению возможностей работника, как профессиональных, так и личностных, повышая тем самым его профессиональную ценность, развивает уверенность работника в его действиях, способствует развитию его профессиональной самостоятельности.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становиться невозможным. Хорошее обучение помогает успешно реализовать стратегию развития и объединяет организацию в единое целое.

2. Что такое ротация кадров?

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности.

Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразным производительным трудом.

Например, в немецкой машиностроительной компании поступающие на работу молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходят от одного рабочего места к другому через каждый месяц. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

Но ротация обладает одним серьёзным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной производственной операции на другую.

3. В чем особенности обучения на рабочем месте?

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и всегда вполне конкретный характер - так как такое обучение ориентировано, прежде всего, на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Определяющим признаком такого обучения является то, что оно организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников.

Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

В учебном процессе используются такие методы, как:

1. «Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.

2. Наставничество – занятия менеджера со персоналом в ходе ежедневной работы.

3. Делегирование части функций передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работ.

4. Постепенное усложнение задания - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнения задания.

5. Ротация

6. Использование конкретных методик, инструкций (например, как работать с конкретной машиной и т. п.).

**Тема 7. Деловая оценка персонала**

1. В каких случаях необходима деловая оценка персонала?

*Деловая оценка* – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Деловую оценку персонала следует проводить в тех случаях, когда необходимо оценить деловую и профессиональную квалификацию работников, их возможности и потребности, понять, как и где лучше использовать своих сотрудников. Если возникает потребность в подготовке специалистов, способных при необходимости взять на себя функции руководителя, то здесь также применима оценка. Именно по результатам таких оценок возможно формирование кадрового резерва и определение потребностей для дополнительного обучения.

Необходимо помнить, что прежде чем принять решение о переводе какого-либо работника на другую должность, изменения его статуса или об обучении и т.д., следует провести тщательную проверку его потенциальных возможностей. Здесь, что называется, нужно объективно взвесить все «за» и «против».

Оценка персонала должна проводиться по следующим параметрам: общая эрудированность, любознательность, интеллект, способность к обучению, грамотность речи; эмоциональная устойчивость, уравновешенность, раздражительность; работоспособность, социальная активность, общительность, коммуникабельность, тактичность, нормативность поведения, ответственность; эмпатия, терпимость к другим, умение понимать людей, креативность, аналитичность, инициативность; честность, порядочность, самоконтроль, дисциплина, исполнительность, умение концентрироваться на работе, уверенность в себе, воля, настойчивость, напористость; терпение в повседневной работе, усидчивость, умение адаптироваться/перестраиваться в новой обстановке/коллективе; тревожность, мнительность, интуиция, проницательность; лидерские качества, оптимизм, энергичность, аккуратность в работе, соблюдение инструкций, правил; талант к продажам, переговорам, убеждению других; преданность, расчетливость, уровень притязаний; мотивация в работе.

Полученные результаты оценки персонала могут послужить основой для коррекции социально-психологического климата в организации, для оптимизации расстановки кадров, структуры управления и мотивации сотрудников, а также более оптимального взаимодействия внутри организации и между ее подразделениями.

2. В чем особенность скрытых функций аттестации?

Под *аттестацией* сотрудника предприятия понимают определение его квалификации, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

Аттестация может иметь как явные, так и латентные (скрытые) функции.

Латентных функций аттестации может быть много, например:

1. Выполнение приказа вышестоящей организации.
2. Придание большего веса ранее принятым кадровым решениям.
3. Углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями.
4. Эмоциональная разрядка недовольства деятельностью большинства подчиненных.
5. Придание себе большей значимости в глазах подчиненных демонстрацией их зависимости от себя.
6. Разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных.
7. Жажда деятельности, жажда событий.
8. Шантаж конкретных подчиненных с целью вынудить их покинуть организацию еще до аттестации.
9. Получение письменных характеристик, используемых в дальнейшем для других целей.
10. Придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы.
11. Перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию.
12. Расправа с неугодными подчиненными.

3. Из каких этапов состоит процесс аттестации работников?

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап.

Принимается решение (устное, неформальное) руководителем или издается приказ вышестоящей организации, обязывающий принять решение о проведении аттестации руководителей и специалистов данной организации в конкретный срок. Готовится пакет документов, регламентирующих предстоящую аттестацию (приказ о проведении, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии, график ее работы, график проведения аттестации, положение об аттестации). Документам из этого пакета придается юридическая сила, т.е. издается приказ с приложениями. На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется характеристика, в которой отражаются производственная деятельность, квалификация работника, соблюдение им трудовой дисциплины. Характеристика составляется непосредственно руководителем. Аттестуемый работник должен быть заранее (не менее чем за неделю до аттестации) ознакомлен с представленной на него характеристикой.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, которую приказом назначает руководитель предприятия или организации. Комиссия состоит из председателя (директора по персоналу), начальника отдела кадров (зам. председателя), секретаря и членов комиссии из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов (руководитель подразделения, где проходит аттестация, юристконсульт, социальный психолог).

3. Основной этап.

Не позднее, чем за две недели до аттестации характеристики, составленные на каждого работника, вместе с аттестационным листом представляются в аттестационную комиссию.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и в назначенное время заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании должен присутствовать руководитель подразделения, в котором работает работник.

Производится организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, а также таких качеств как профессиональное мастерство, квалификация и исполнение должностных обязанностей, соответствия их требованиям тарифно-квалификационных характеристик, далее осуществляется заполнение анкет «Аттестация» и компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации.

На основе полученных данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
* не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или поощрении за достигнутые ими успехи; о переводе на другую работу; об освобождении от занимаемой должности; по повышению квалификации и улучшению деятельности испытуемого работника.

Материалы аттестации передаются руководителю организации для принятия решений. Аттестационный лист и характеристика на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

**Тема 8. Управление деловой карьерой**

1**.** В чём отличие профессиональной карьеры от внутриорганизационной?

Карьера внутриорганизационнаяозначает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития в стенах *одной организации*.

Карьера межорганизационная(профессиональная) означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно в *разных организациях*.

2. Охарактеризуйте центростремителное направление реализации внутриорганизационной карьеры.

Под *центростремительной карьерой* понимается движение к "ядру", "сердцевине" организации. Эти изменения проявляются, например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера. Работник попадает в так называемый “ближний круг”, без членства в котором в большинстве отечественных акционерных обществ в силу непрозрачности финансовых потоков вообще трудно представить себе их реальное экономическое положение. К рассматриваемому направлению карьеры можно отнести также получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

3**.** В чём заключается специфика подготовки кадрового резерва руководителей?

Процесс планирования и развития руководителей похож на процесс работы с резервом перспективных сотрудников. В то же время, имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с просто перспективными сотрудниками предприятия, подготовка руководителей носит целевой характер - их готовят к занятию определенной должности, а не к руководящей работе вообще. Т. е., весь процесс обучения, переобучения, повышения квалификации и другие формы работы с резервом нацелены на каждого конкретного руководителя и особенности той должности, для которой его готовят.

**Тема 9. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

1. Чем отличается мотив от стимула?

Прежде, чем говорить о том, чем различаются два этих понятия, раскроем содержание каждого из них.

*Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних отношений к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

*Стимулы* же выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимым различать их. Мотив характеризует стремления работников получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Таким образом, стимулы – это то, что влияет на возникновение определенного мотива. Суть принципиального отличия мотивов от стимула состоит в том, что стимулы – это одно из средств, с помощью которого можно воздействовать на мотивы поведения людей. Стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой искры стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

2. Раскройте содержание бестарифных форм оплаты труда.

Принцип бестарифной системы оплаты труда заключается в следующем: работнику присваивается определенный квалификационный уровень, но никакого твердого оклада или тарифной ставки не устанавливается (отсюда и возникло название системы).

Этот вид системы оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы всего рабочего коллектива, к которому принадлежит работник.

Разумеется, применять такую систему можно в полной мере только там, где есть реальная возможность учесть результаты труда и где есть условия для общей заинтересованности и ответственного отношения каждого члена коллектива к работе. В противном случае хорошо работающие будут страдать от небрежного отношения к делу недостаточного ответственных работников.

Кроме этого члены трудового коллектива должны хорошо знать друг друга и доверять своим руководителям, так как придется многое решать коллективным способом, и нужен морально единый настрой в коллективе.

Поэтому, как правило, подобную систему оплаты труда применяют в относительно небольших коллективах с устойчивым составом работников( не только рабочих, но и руководителей и специалистов).

В настоящее время есть несколько моделей применения бестарифной системы оплаты труда.

Вариант 1: каждому работнику присваивается относительно постоянный коэффициент, комплексно отражающий его квалификацию и в общих чертах размер трудового вклада в общие результаты труда. Делается это на основании данных предыдущей деятельности работника (например, ясно что вклад рабочего - каменщика высокой квалификации явно выше, чем работа подсобного рабочего хотя каждый делает свое дело честно и ответственно).

Кроме квалификационного коэффициента, каждому члену трудового коллектива присваивается коэффициент трудового участия в текущих конечных результатах деятельности в рамках той работы, оплату которой нужно произвести.

При этом расчет суммы, которая начислена работнику за эту работу, будет прямо зависеть от этих коэффициентов – постоянного и коэффициента трудового участия – и от размера фонда заработной платы, начисленной по результатам общей работы всего коллектива. То есть, каждый работник получит свою долю от общей оплаты.

Вариант 2. Вместо двух определяемых в первом варианте коэффициентов определяется один сводный коэффициент оплаты труда, одновременно учитывающий и факторы квалификации работника при его специальности, и результативность конкретной работы в данном коллективе при выполнении именно этого производственного задания.

Разумеется, такой коэффициент не может быть в общем случае постоянным, так как в нем есть переменная часть.

Поэтому он каждый раз пересматривается и определяется при расчете оплаты труда работника при выполнении трудового задания.

Так как в этом методе распределения заработка много психологических элементов, необходимы хорошие взаимоотношения внутри коллектива для исключения обид, недопонимания и несправедливости. Руководству этого рабочего коллектива нужно быть хорошими организаторами и воспитателями, чтобы сложился определенный доброжелательный климат.

3. На чем основаны неэкономические методы мотивации?

 Неэкономические методы мотивации являются самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основываются на специфических духовных ценностях человека.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И, наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Тема 10. Руководство и лидерство

1**.** В чём отличие формального и неформального лидерства?

Формальное лидерство связано с установленными правилами назначения руководителя и подразумевает функциональные отношения. Неформальный лидер возникает на основе личных отношений участников. Т.е., формальный лидер – руководитель, официально находящийся в данной должности, неформальный – работник, который в силу своих личных и профессиональных качеств пользуется уважением, расположением и доверием других сотрудников.

2**.** Каковы основные положения теории справедливости С.Адамса?

В соответствии с теорией справедливости, в том случае, когда индивид оценивает получаемое им вознаграждение как приблизительно равное оплате труда других сотрудников, достигших аналогичных результатов, он воспринимает отношение менеджмента к нему лично как честное и беспристрастное. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению “входа” и “выхода”. Трудовой выход – это зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды, а вход – образование, опыт, прилагаемые усилия и способности. Индивидуальное соотношение входа и выхода сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или неким средним по группе. Ощущение справедливости возникает тогда, когда соотношение индивидуального входа и выхода примерно равно пропорции выходов и входов коллег.

Если баланс соотношений вход/выход нарушается, у сотрудника возникает ощущение несправедливости. Такое может произойти, к примеру, если человек с высоким уровнем образования или большим опытом получает такую же зарплату, как только что поступивший на работу менее образованный сотрудник. Возможно и обратное неравенство: если работник обнаруживает, что получает большее вознаграждение за ту же работу, что выполняют его коллеги. В таком случае у него может возникнуть потребность исправить эту несправедливость. Возможно, повысится интенсивность усилий работника, он примет решение о необходимости получения дополнительного образования, а то и задумается о возможности снижения своего заработка. Когда индивид ощущает несправедливость, в нем возникают противоречия, мотивирующие к достижению баланса.

3. Рассмотрите влияние личных качеств руководителя на процесс принятия управленческого решения.

Руководители, обладающие высокой самоэффективностью, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем. Факторы, влияющие на высокую самоэффективность выстраивания поведения, – позитивные ориентиры и соответственно на низкую эффективность – это негативные ориентиры (личные качества) руководителя. Его пессимизм и неуверенность в способности добиться успеха ослабляют мотивацию работников, мешают формировать успешное управленческое поведение.

Позитивные ориентиры представляют собой систему ценностей, состоящих из потребностей и профессионализма деятельности руководителя. В отношения принятия решений личностные оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Тема 11. Конфликты

1. Особенности индивидуальных трудовых споров.

Право на судебную защиту, установленное ст. 46 Конституции РФ, выступает гарантией защиты субъективных прав граждан. Такое право по своей природе универсально и не может быть ничем ограничено. Заметим, что оно гарантируется всем: гражданам РФ, иностранцам, лицам без гражданства. Кроме того, оно означает возможность обжаловать в суд действия и решения любых органов государственной власти РФ и ее субъектов, органов местного самоуправления, общественных объединений, должностных лиц в целях защиты своих прав и свобод. Это право обеспечивается всеми судами судебной системы России: конституционным, арбитражными, общей юрисдикции, военными.

Процессуальные гарантии обеспечивают возможность защиты нарушенных прав в органах, наделенных полномочиями по разрешению споров.

Основные нормативные правовые акты, регулирующие порядок разрешения индивидуальных трудовых споров: Конституция РФ, КЗоТ РФ, Закон РФ “О порядке разрешения индивидуальных трудовых споров”, Административный кодекс, Положение о Федеральной инспекции труда, утв. постановлением Правительства РФ от 28.01.2000 № 78.

К источникам трудового права, содержащих нормы, регулирующие порядок разрешения индивидуальных трудовых споров, в частности порядок их рассмотрения в комиссии по трудовым спорам (далее – КТС), относятся локальные нормативные акты, например положение о КТС. Данное положение принимается решением трудового коллектива и действует в пределах конкретной организации.

Процедура разрешения индивидуальных трудовых споров, установленная российским законодательством, имеет ряд особенностей.

Для разрешения индивидуально-трудовых споров создана специализированная трудовая юстиция, которая состоит:

* из органов досудебного разрешения индивидуальных трудовых споров (КТС);
* судебных органов, судов общей юрисдикции, к компетенции которых относится разрешение индивидуальных трудовых споров;
* органов административной юрисдикции.

К органам административной юрисдикции относятся:

* вышестоящие в порядке подчиненности органы;
* иные органы, управомоченные в соответствии с федеральными законами разрешать споры, возникающие с работниками, отнесенными к отдельной категории;
* органы Федеральной инспекции труда.

Под *порядком разрешения индивидуальных трудовых споров* понимается определенная форма процедуры, регламентированная нормативными актами.

Согласно ст. 205, 211 КЗоТ РФ заявление о разрешении трудового спора в КТС, суд или вышестоящий орган подается в трехмесячный срок со дня, когда работник узнал или должен был узнать о нарушении своего права. Исключение составляют дела о восстановлении на работе: по ним установлен месячный срок обращения в суд со дня выдачи копии приказа об увольнении или трудовой книжки. Для обращения администрации в суд по вопросам взыскания с работника материального ущерба, причиненного организации, установлен годичный срок со дня обнаружения причиненного работником ущерба. Соответствующий юрисдикционный орган обязан принять заявление и рассмотреть его по существу.

Порядок разрешения индивидуальных трудовых споров, исходя из их подведомственности, условно подразделяют на следующие виды:

* общий;
* непосредственно судебный;
* администрацией совместно с соответствующим профсоюзным органом, вышестоящим органом, а также органом Рострудинспекции.

Общий порядок разрешения индивидуального трудового спора предполагает первоначальное его рассмотрение в КТС, а затем в случаях, установленных законом, – в суде общей юрисдикции.

В общем порядке разрешаются все индивидуальные трудовые споры, за исключением споров, подлежащих разрешению непосредственно в суде, а также споров, порядок разрешения которых установлен ст. 218 и 219 КЗоТ РФ, к которым, например, относятся споры о взыскании заработной платы, премии, надбавки, доплаты, компенсации, иных выплат, предусмотренных системой оплаты труда; отмене дисциплинарного взыскания; переводе, перемещении и др.

2. Особенности внутриличностного конфликта.

Внутриличностные конфликтыпредставляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора “из двух зол меньшего”. Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт, и требуются постоянные уходы с работы. Либо — это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои “плюсы” и “минусы”: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внут-риличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

3. Основные способы разрешения конфликта.

Существует достаточно много методов разрешения конфликтов. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

* внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
* структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов (разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения)
* межличностные методы или стили поведения в конфликте (приспособление, уступчивость, уклонение, противоборство, сотрудни-чество, компромисс);
* переговоры;
* ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**Тема 12. Оценка результатов деятельности персонала**

1. Как влияет социально-психологический климат на эффективность работы персонала?

Нормальный социально-психологический климат в коллективе способствует высокой производительности труда, поскольку поддерживает положительный эмоциональный настрой коллектива, предупреждает возникновение конфликтных ситуаций.

Подсчитано, что рост производительности труда в зависимости от хороших групповых и межличностных взаимоотношений на 5-10% выше среднего уровня. И, наоборот, постоянное присутствие производственными и социальными конфликтами и, как следствие, порождаемые ими стрессы, снижают производительность труда на такую же величину от среднего уровня. Таким образом, в зависимости от взаимоотношений в коллективе, а также между руководителем и подчиненными производительность труда может колебаться в пределах от 10 до 20%. Следовательно, данный аспект рассматривается как важный производственный фактор.

2. Каковы основные критерии экономической эффективности управления?

*Эффективность управления* – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя - прибыли.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

*Экономическая эффективность* определяется отношением полученного результата к затратам.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

1. Показатель эффективности управления:

 Э У = П : ЗУ,

 где П – прибыль организации,

ЗУ – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:

 КЧ = ЧУ : Ч,

 где ЧУ – численность работников управления,

Ч - численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:

КЗ = ЗУ : З,

где З - общие затраты на управление;

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг):

 КЗП = ЗУ : К,

где К – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

5. Коэффициент эффективности совершенствования управления:

 КЭ = ЭГ : ЗУ,

где Эг— годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий; Зу *—* затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

6. Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

Эг = С- ЗУ х ЕН ,

где С *—* годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления; ЕН *-* отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности *КЭ* (близкий по своему смыслу к *КЭ -* коэффициенту эффективности совершенствования управления):

КЭ= ЭО : ЗУ ,

где ЭО — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления; ЗУ *—* общие затраты на совершенствование управления.

3. Назовите основные показатели оценки работы кадровой службы.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая служба способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы, как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

В составе расходов на персонал можно выделить следующие группы расходов:

1. Основные расходы: Заработная плата, оклады штатных сотрудников, выплаты совместителям и прочие расходы.

2. Дополнительные расходы:

 а) на основании тарифов и законодательства: отчисления работодателя на соц. страхование и страхование от несчастных случае; оплата отпусков, больничных листов, инвалидности; техника безопасности, организация производства; премирование; прочие расходы;

 б) социальные: транспортные; оплата жилищно-коммунальных услуг; оплата медицинско-оздоровительных услуг; обучение и повышение квалификации; прочие расходы.

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

 затраты на отбор персонала

Средние издержки на «новичка» = количество отобранных кандидатов

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно – путем сопоставления фактической численности работников требуемой (расчетной) величины по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работника требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентизма.

Текучесть кадров, рассматриваемая как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, быта и т. д.) – это так называемая «активная» текучесть. А текучесть кадров, рассматриваемая как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – это «пассивная» текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходиться каждой организации. В тоже время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Показатели текучести внутренне соотносятся с показателями абсентизма – количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

С текучестью и абсентизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженное каким-либо образом.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

1) выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

2) выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

3) количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);

4) степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

 5) своевременность и качественность оформления установленной отчетности;

6) количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

7) количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

8) степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации.

**Литература**

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика, – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 688 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер : Для руководителя-практика/ Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД,1994. - 320 с.
3. Лукашевич. Управление персоналом (предпр. торговли и общ. питания). Учебн. пособие для сред. спец уч. зав. – М.: Изд. Дом «Деловая литература» - Издательство «ГЕЛАН», 2001. – 256 с.
4. Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2004. - 304 с.
5. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. – 800 с.
7. Надольский Ю. Подводные камни оценки служебной деятельности // Сб.: Кроссворды для руководителя. — М.: Дело, 1992. – 316 с.
8. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 279 с.
9. Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2005. – 224 с.
10. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом, СПб, 2006. – 387 с.
11. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
12. Управление персоналом: Учебное пособие / Под редакцией к. э. н., проф. О. И. Марченко. – М.: «Ось-89», 2004. – 222 с.
13. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
14. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2000. - 327 с.