

ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

Хаирова Динара Римовна, Сайфуллаева Мадина Исмаатовна

**Методические рекомендации по проведению
практических занятий и самообразования
по курсу**

«Управление человеческими ресурсами»

Ташкент – 2017

Методические рекомендации по проведению практических занятий и самообразования по курсу «Управление человеческими ресурсами» Хаирова Д.Р., Сайфуллаева М.И. ТАСИ, 2017 г. – 70 стр.

Методические рекомендации по проведению практических занятий и самообразования по курсу «Управление человеческими ресурсами» представляет собой практическое руководство, предназначенное для закрепления теоретических знаний по вопросам управления человеческими ресурсами, а также по формированию и приобретению практических навыков, необходимых для эффективного управления.

Методические рекомендации по проведению практических занятий подготовлены к.э.н., доцентом Хаировой Д.Р. и ассистентом Сайфуллаевой М.И. кафедры «Менеджмент» ТАСИ и кафедры «Экономика» БГУ.

Методические рекомендации по проведению практических занятий предназначено для студентов-бакалавров архитектурно-строительных направлений изучающих курс «Управление человеческими ресурсами»

Рецензенты: Старший преподаватель кафедры «Экономика и управление недвижимостью» ТАСИ Насырова Л.Д.
Директор компании ООО «Da Vinci Solution» Ефимова А.В.

Рекомендовано Научно-методическим Советом Ташкентского архитектурно-строительного института под № 8 от 30 мая 2017 г.

© ТАСИ-2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Цели и задачи управления человеческими ресурсами	6
Эволюция концепций управления человеческими ресурсами	8
Кадровая политика на предприятии	14
Планирование человеческих ресурсов на предприятии	17
Организация набора, отбора и приема персонала в организацию	24
Трудовая адаптация	26
Развитие и повышение квалификации персонала	30
Мотивационные теории в УЧР	33
Планирование и управление карьерой человеческих ресурсов	43
Межгрупповые отношения в УЧР	45
Лидерство в управлении человеческими ресурсами	49
Маркетинг и лизинг персонала	50
Оценка качества и количества	59
Тенденции развития управленческих центров США и Японии	67
Темы для самообразования	68
Список рекомендуемой литературы	70

ВВЕДЕНИЕ

Социально-психологическая компетентность руководителя и предпринимателя – умение эффективно взаимодействовать с людьми – ключевой фактор личного успеха. Специалисты по управлению считают, что знания о человеке должны составлять до 80% всех знаний преуспевающего бизнесмена и менеджера.

Социально-психологическая компетентность предполагает триединое знание:

- знание себя: своих сильных и слабых сторон, исходного и намеченного уровня развития своих профессионально важных и личных качеств;

- знание других людей: индивидуальных различий, особенностей индивидуального подхода к разным людям;

- знание деловых и жизненных ситуаций, правил поведения в каждой из них, умение гибко перестраиваться в изменившихся условиях.

Исследования показывают, что наибольшие трудности руководители и предприниматели испытывают в руководстве подчиненными, в планировании и организации работ, в вопросах увольнения, в способности генерировать нестандартные идеи, в делегировании полномочий, в управлении финансовой деятельностью, в самодисциплине.

С появлением управления человеческими ресурсами 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. В настоящее время практически всеми специалистами по человеческим ресурсам признается важность поиска

эффективных форм и методов управления человеческих ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста.

Целью дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов-бакалавров архитектурно-строительных направлений является формирование у обучающихся системы знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами необходимых для эффективного ведения бизнеса.

Задачами изучения дисциплины является: систематизация теоретических знаний в области менеджмента и управления человеческими ресурсами; овладение современными методиками управления человеческими ресурсами; умение применять современные подходы и методики на практике.

Методические рекомендации предназначены как для использования на практических занятиях в группе, так и для самостоятельной работы студентов.

Тема 1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами

Цели изучения темы:

- получить представление о вариативности понимания основных терминов, характеризующих работников организации и сущности HR-менеджмента;
- изучить особенности функционирования HR-службы, компетенции HR-менеджера, реализуемые роли;
- научиться классифицировать теории управления персоналом, определять типы работников (коллективов) в зависимости от желания и готовности к изменениям с целью повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.

Вопросы темы:

1. Сущность и место службы HR-менеджмента в современной организации.
2. Основные понятия HR- менеджмента.

В ходе изучения темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

HR-менеджмент;
аксиомы HR-менеджмента;
роли HR-менеджера;
компетенции HR-менеджера;
кадры;
персонал;
человеческий фактор;
человеческие ресурсы;
человеческий капитал.

Вопрос 1. Сущность и место службы HR-менеджмента в современной организации.

HRM, Human Resources Management (букв. – «управление человеческими ресурсами») – система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации.

HR – область деятельности, отвечающая за вопросы управления персоналом организации, а также специалисты всех уровней, непосредственно реализующие данную функцию.

HR-менеджер – сотрудник, область деятельности которого – человеческие ресурсы. Человеческими ресурсами управлять гораздо

труднее, чем материальными, частично из-за возможности нередкого возникновения конфликтов интересов работника и нанимателя, а

частично потому, что работники все больше стремятся участвовать в принятии решений, касающихся их рабочих мест (среды их деятельности).

Аксиомы управления человеческими ресурсами:

Аксиома 1: Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами.

Аксиома 2: Персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает.

Аксиома 3: Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Аксиома 4: Любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

Аксиома 5: В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.

Таблица 1.

Компетенции HR-менеджера и их значимость в различных системах управления

	Кадровая служба	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Аналитические способности	10	1,7	2
Высокая работоспособность	13	4	5
Гибкость, мобильность	6	10	12
Инициативность	2	11	8
Коммуникабельность	4	9	12
Креативность	1	12	11
Лидерские качества	4	7,7	9
Объективность	7	7	7
Организаторские способности	12	2	1
Профессиональная компетентность	14	14	14
Системность мышления	9	3,5	7
Стрессоустойчивость	8	5	4
Умение принимать решения	10	6	6
Эффективность взаимодействия с людьми	13	13	13

Практические задания.

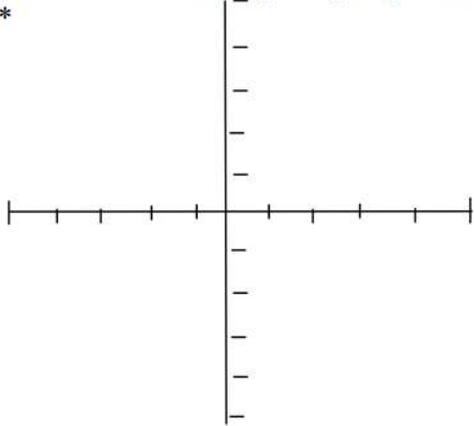
1. Проанализируйте данные, представленные в таблице.

2. Значимость каких компетенций не изменяется от вида службы персонала? Почему?

3. С чем можно связать изменение требований к остальным компетенциям? Объясните.

Роли HR-менеджера.

Изучите роли HR-менеджеров и приведите собственные примеры:

1. Эксперт оказание услуг линейным менеджерам	<i>Постройте собственный ромб распределения ролей*</i> 
2. Адвокат защита интересов работника	
3. Партнер по бизнесу сотрудничество и достижение целей организации	
4. Проводник изменений содействие изменениям	
	<i>* Каждое деление диаграммы соответствует 20%</i>

Задание:

Сравните роли HR-менеджера. Сделайте выводы.

Тема 2 . Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

Цели изучения темы:

- получить представление о теории, концепции и школах, относящихся к управлению персоналом;
- изучить основные понятия HR-менеджмента;
- изучить модели и основные концепции управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.

Вопросы темы:

1. Основные понятия HR- менеджмента.
2. Теория человеческого капитала Т. Шульца.
3. Модели УЧР.
4. Развитие концепции УЧР.

Вопрос 1. Основные понятия HR- менеджмента.

Человеческие ресурсы – профессиональные знания, умения, навыки, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества.

Человеческий фактор – влияние на какой-либо процесс или событие участвующего в нем человека или человеческого коллектив. Может использоваться в позитивном или негативном смыслах и подчеркивает непредсказуемость соответствующего влияния.

Кадры – основной (штатный) состав работников конкретной организации.

Персонал – совокупность сотрудников организации, отношения трудового найма с которыми действуют в расчетном периоде.

Человеческий капитал – капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, знаний и опыта.

Практические задания.

1. Подумайте над ниже приведенными вариантами понимания основных терминов, характеризующих работников организации.

2. Какой из этих подходов представляется вам наиболее интересным? Прокомментируйте свой ответ.

1) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – как синонимы, взаимозаменяемые понятия, не имеющие сколько-нибудь значимых отличий.

2) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – как последовательная смена отношения к работникам, связанная с изменением роли и значения человека в организации.

3) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – это четыре типа сосуществующих работников в зависимости, от уровня зрелости коллектива исходя из готовности к изменениям.

1. Изучите приведенные ниже данные.

2. Выскажите собственное мнение о распределении данных категорий работников в вашей организации.

Человеческий капитал (0–10%). Самостоятельно контролируют изменения, болеют за дело компании, высокопрофессиональны, объективны, профессию или регион проживания достаточно легко могут изменить, способны освоить любые нововведения, стремятся к развитию, совершенству, самоуправлению, управляемы на основе разумных доводов,

склонны к работе в команде, устойчивы в критических ситуациях, никогда не принимают участия в саботаже, занимаются самообразованием; характерная черта отечественного работника – способность давать взвешенную оценку позитивным и негативным явлениям.

Человеческие ресурсы (0–30%). Готовы изменяться, но не могут этого сделать полностью или не знают, как. Обучаемы, но не в области новейших достижений. Имеют изъян (недостаток психической энергии, физических сил, очень узкая специализация или др.). Обладают мощными нравственными установками и принципами, готовы прийти на помощь, устойчивы в критических ситуациях. К работе в команде непригодны, так как плохо несут растущий объем ответственности. Их основные мотиваторы лежат в духовной сфере; к ним относится также страх потерять самое необходимое. Форма работы – коллегиальная. Такие работники оценивают себя объективно, но занижают свои способности и возможности, приводя достаточно объективные доказательства. Это чаще всего продиктовано скромностью и философским подходом к жизни и себе.

Персонал (до 70%). Несут частичную ответственность за результаты своего труда. Работают, не выходя за рамки функциональных обязанностей. Считают себя профессионалами, но не готовы к добровольным изменениям. Являются инициаторами саботажа. Обучаемы в узкофункциональных областях. Используют компанию только для личного развития. Имеют индивидуалистическую мотивацию. Основные мотиваторы – деньги, личная власть, статус и карьера. Как правило, духовные мотиваторы и нравственные установки, касающиеся труда, отсутствуют. Непригодны к командной работе, неспособны делегировать полномочия, так как используют их в личных целях. Форма работы – синтез функциональной и линейной зависимости.

Кадры (до 100%). Не могут и не хотят изменяться ни при каких условиях. Основные мотиваторы – статичность и стабильность. Не адаптивны. Могут быть инициаторами саботажа. Недовольны любыми переменами. Выполняют только несложные, привычные функции под постоянным контролем. Неспособны нести никакую ответственность. Лояльны к системе, которая обеспечивает им стабильное существование. Склонны к личной преданности. Нуждаются в гарантиях. Мотивация скудна. Коллективных и духовных мотиваторов практически нет, могут ценить социальную группу мотиваторов. В период изменений являются «болотом», выжидающим выгодных предложений. Конформисты. Форма

существования – авторитаризм, предпочтение отдается опеке. Мое мнение о процентном соотношении групп работников в нашей организации:

Типы работников	Присутствуют в организации (%)
Человеческий капитал	
Человеческие ресурсы	
Персонал	
Кадры	

3. Обсудите следующее утверждение: «Управление человеческими ресурсами – это просто модное определение традиционного управления персоналом».

Вопрос 2. Теория человеческого капитала Т. Шульца.

«Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом», – утверждал Т. Шульц.

Впишите, какими ценными качествами обладаете Вы?

Практические задания. Проведите SWOT-анализ и предложите оптимальные действия в ситуации, когда необходимо повысить стоимость человеческого капитала.

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)

Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)

Вопрос 3. Модели УЧР.

Мичиганская школа.

УЧР и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии. Цикл человеческих ресурсов состоит из четырех типовых процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. Отбор – поиск оптимального соответствия человеческих ресурсов различным видам работ.

2. Оценка – управление эффективностью.

3. Вознаграждение: «система вознаграждения – наименее эффективно и корректно используемый управленческий инструмент из тех, что применяются для повышения эффективности компании».

Вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что «компания необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем».

4. Формирование высокоэффективных сотрудников.

Гарвардская схема.

Преимущества модели:

признание и согласование широкого диапазона интересов различных заинтересованных сторон;

признание важности компромиссов, как явных, так и скрытых, между интересами собственников организации и интересами ее работников, равно как и между интересами различных заинтересованных сторон; расширение контекста УЧР с включением в него аспектов «усиления влияния работников», совершенствования организации труда и проработки сопутствующих вопросов, касающихся стиля управления; признание влияния целого ряда внешних факторов на процесс выбора организационной стратегии и предложение сочетать факторы товарного рынка с социально-культурными факторами; акцент на приоритетности активного стратегического выбора, не подвластного ситуационному или внешнему влиянию.

Практическая модель Р. Уолтона.

«Новая модель УЧР основана на политике, стимулирующей взаимность: взаимные цели, взаимное влияние, взаимное уважение, взаимное вознаграждение, взаимную ответственность. Теоретически, политика взаимности должна способствовать усилению приверженности работников своей компании, что, в свою очередь, должно привести к лучшим экономическим результатам и более качественному развитию человеческого фактора».

Вопрос 4. Развитие концепции УЧР.

Обогащение Гарвардской модели 4 целями:

1. Стратегическая интеграция – способность организации сочетать задачи УЧР со своими стратегическими планами, добиваясь полной внутренней согласованности различных аспектов УЧР, а также предоставление линейным менеджерам возможности для внедрения элементов системы УЧР в процесс принятия ими решений.

2. Высокая степень приверженности – поведенческая приверженность процессу реализации согласованных целей и установочная приверженность, выраженная в четкой идентификации работников с компанией.

3. Высокая степень качества. Эта цель распространяется на те аспекты поведения менеджеров, которые напрямую связаны с повышением качества поставляемых компанией продуктов и услуг,

включая управление персоналом и инвестиции в повышение качества труда работников.

4. Гибкость – функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями.

Четыре основные особенности, ассоциируемые с УЧР:

1. Подчеркивается важность согласованности принципов кадровой политики как между собой, так и с планированием бизнеса вообще.

2. Функциональные менеджеры освобождаются от обязанности (или задачи) управления персоналом.

3. Фокус внимания перемещается из области отношений между менеджерами и профсоюзами в область отношений между менеджерами и работниками, иными словами, от коллективизма к индивидуализму.

4. Акцентируется значимость приверженности и проявления инициативы со стороны работников одновременно с освоением менеджерами новых ролей «помощника», «вдохновителя» и «движущей силы».

Тема 3. Кадровая политика на предприятии

Цели изучения темы:

- получить представление о кадровой политике
- выбор кадровой политики
- рассмотреть методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.
- выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с проведением кадровой политики, а с другой - получить результаты, прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.

Вопросы темы:

1. Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики
2. Характеристика текучести кадров
3. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести

Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики

Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины). В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров. Рассмотрим примеры используемых здесь аналитических расчетов.

Характеристика текучести кадров

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действительности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:

$$Кфт = Чт / Чсс ,$$

Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

Чсс - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):

$$Кпт = Чпт / Чсс ,$$

где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса). Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):

$$Кд = Кфт / Кпт$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести. Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтес).

$$Кинтес = Дсж / Дсс,$$

где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задача для самостоятельной работы №1.

Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование	18	9

квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения		
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4 Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Задание. Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			
3.			
4.			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

Задача для самостоятельной работы №2.

Исходные данные

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол:		
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,5
Станочники	14,0	24,3
в том числе токари	7,3	6,2
Рабочие:	17,0	12,0
2-го разряда	8,0	11,8
5-го разряда		

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Решение. Коэффициент интенсивности текучести (Кинтенс) равен:

мужчин: $40,4/64,2 = 0,63$;

у женщин: $59,6/35,8 = 1,66$.

Таким образом, текучесть у женщин в 2,6 раза выше ($1,6 / 0,63$) чем у мужчин, на что и должно обратить внимание руководство предприятия при разработке рекомендаций по стабилизации коллектива. У рабочих 2-го разряда коэффициент интенсивности текучести равен 0,71 ($12,0/17,0$), а у рабочих 5-го разряда - 1,475, то есть текучесть у квалифицированных рабочих в 2,1 раза выше ($1,475/0,71$), чем у малоквалифицированных рабочих. Причина такого положения может заключаться в отсутствии возможности для полного использования квалифицированных рабочих по квалификации либо быть связанной с недостатками в дифференциации оплаты труда в зависимости от квалификации рабочих. Подобные расчеты можно выполнить и по станочникам.

Тема 4. Планирование человеческих ресурсов на предприятии

Цели изучения темы:

- получить представление о планировании привлечения персонала
- определить потребности в рабочей силе и источники комплектования кадров
- определить дополнительные потребности в работниках в календарном разрезе

Вопросы темы:

1. Источники покрытия потребности в персонале
2. Расчет профессионального состава рабочих
3. Расчет плановой профессиональной структуры рабочих кадров

Ситуация «Планирование привлечения персонала»

Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи

Определить, за счет каких, внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году,

отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

Методические указания

Источники покрытия потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица 1

Каким образом может быть покрыта потребность

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор Собеседование при приеме на работу
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

Определение потребности в рабочей силе и источников комплектования кадров

Численность работников, необходимая для выполнения заданного объема производства, обычно определяется как средняя на соответствующий календарный период (месяц, квартал, год). Однако для формирования плана комплектования кадров важное значение имеет равномерность распределения требуемой численности внутри планового периода.

Зная фактическую численность работников на начало года, а также среднюю списочную численность по каждому из кварталов, можно рассчитать дополнительную потребность в рабочих для данного квартала, которая и будет выступать в качестве планового задания отделу кадров по подбору персонала в связи с изменением объема производства. Кроме того, в этом плановом задании должна быть учтена и дополнительная потребность в работниках для замены выбывших по причинам текучести и по уважительным причинам.

Другой аспект проблемы определения потребности в кадрах - планирование численности в профессиональном разрезе. Причем такие расчеты могут предшествовать определению численности рабочих, когда она рассчитывается как сумма численности по отдельным профессиональным группам. Но часто вначале производится расчет общей численности рабочих, а затем она разбивается на отдельные профессиональные группы в соответствии с профессиональной структурой кадров (%) в плановом периоде. Пример одного из возможных вариантов такого рода расчета профессиональной структуры будет представлен ниже. При планировании комплектования кадров как рабочих, так и других категорий персонала чаще всего используется балансовый метод, позволяющий связывать потребность в работниках (как вследствие изменения объема производства, уровня производительности труда, так и в связи с выбытием кадров по уважительным и неуважительным причинам, профессиональной мобильностью) с источниками пополнения кадров.

Определение дополнительной потребности в работниках в календарном разрезе

Для выполнения понадобятся показатели численности работников на начало и конец планового периода. Однако планирование численности осуществляется как средний показатель для календарного периода (месяца, квартала, года). Для расчета необходимого нам показателя

численности на конец года воспользуемся упрощенным методом расчета средней списочной численности за календарный период, когда суммируется численность на начало и на конец периода и сумма делится пополам. Проиллюстрируем методику на следующем примере.

Численность работников на начало года составляет 420 чел., а на первый квартал, исходя из объема производства, определена в 480 чел. Обозначим численность рабочих на конец квартала через x и решим следующее уравнение:

$$(420+x)/2 = 480,$$

откуда $x = 540$ чел.

Таким образом, чтобы в квартале иметь среднюю списочную численность в 480 чел., необходимо на начало периода иметь 420 чел., а на конец - 540 чел. Отсюда следует, что, в связи с расширением объема производства, отдел кадров должен обеспечить набор дополнительно в первом квартале 120 чел.

$$(540 - 420).$$

К этой дополнительной потребности необходимо добавить потребность в работниках на замену выбывших по уважительным причинам и по причинам текучести. В основе расчета используется планируемый процент убыли от среднегодовой численности работников.

Задача

Исходные данные.

Средняя списочная численность рабочих определена

на I квартал в 850 чел.,

на II - 900 чел.,

III — 930 чел. И

на IV - 950 чел.

На начало планового периода предприятие имело 810 чел. Ожидается, что выбытие рабочих по всем причинам на протяжении года составит:

в I и II кварталах по 2 %,

в III - 3%,

в IV квартале - 1,5% от среднегодовой численности рабочих.

Задание. Определить дополнительную потребность предприятия в рабочей силе (поквартально) как плановое задание отделу кадров по набору рабочих.

Решение. Численность рабочих на конец I квартала (x_1) составит:

$$(810 + x_1)/ 2 = 850, \text{ откуда } x_1 = 890 \text{ чел.}$$

Таким образом, дополнительная потребность в рабочих в первом квартале составляет 80 чел, т.е (890 - 810).

Численность рабочих на конец второго квартала (x_2) составит:

$$890 + x_2 = 900, \text{ откуда } x_2 = 910 \text{ чел.}$$

Следовательно, дополнительная потребность в рабочих во втором квартале составит 20 чел, т.е (910 — 890).

Аналогичные расчеты по III и IV кварталам дают такие результаты:

40 чел. и 0 чел. Численность рабочих на конец года - 950 чел.

Таким образом, суммарная дополнительная потребность в рабочих на выполнение программы составит 140 чел. (80 + 20 + 40 + 0).

Для расчета дополнительной потребности в рабочих в связи с возмещением убыли определим среднегодовую численность рабочих как среднюю из численности кварталов:

$$(850 + 900 + 930 + 950) / 4 = 908 \text{ чел.}$$

Тогда дополнительная потребность на замену убыли составит:

$$\text{I кв. } 908 \cdot 2:100 = 18.$$

$$\text{II кв. } 908 \cdot 2:100 = 18.$$

$$\text{III кв. } 908 \cdot 23:100 = 27.$$

$$\text{IV кв. } 908 \cdot 1,5:100 = 14.$$

Сведем все расчеты в таблицу.

Квартал	Дополнительная потребность на прирост объема производства, чел	Дополнительная потребность на возмещение убыли чел	Общая дополнительная потребность в рабочих, чел
I	80	18	98
II	20	18	38
III	40	27	67
IV	0	14	14
В целом за год	140	77	217

Таким образом, план комплектования кадров на год должен строиться исходя из необходимости привлечения 217 рабочих.

Расчет профессионального состава рабочих

Для формирования плана комплектования кадров недостаточно располагать сведениями об общем приросте численности и

дополнительной потребности на замену выбывших. Значимость плановых расчетов будет выше, если они будут выполнены в профессиональном разрезе, т.е. по профессиям (профессиональным группам) рабочих.

Потребность в рабочих той или иной профессии может быть рассчитана прямым счетом, т.е. исходя из трудоемкости работ той или иной профессиональной направленности или количества рабочих мест, а общая численность рабочих по предприятию (цеху) как сумма из численности рабочих по профессиям. Однако, как правило, из-за разницы в методологии расчета численности по отдельным профессиям (профессиональным группам) общая плановая численность не совпадает с плановой численностью, рассчитанной в соответствии с действующей методологией, когда в расчет принимается изменение объема производства и изменение уровня производительности труда. В условиях, когда численность работников была централизованно доводимым до предприятия показателем, наличие такого рода расхождения отрицательно сказывалось на применении данного подхода к планированию профессионального состава рабочих.

В условиях рынка, когда на численности рабочих той или иной профессии сказывается ситуация на профессиональном рынке труда, складывающаяся цена рабочей силы и тому подобные факторы, метод планирования общей численности «снизу» - как сумма численности рабочих по отдельным профессиям - может найти более широкое применение.

Рассмотрим другой подход, когда в качестве исходного показателя принимается показатель общей численности рабочих, а численность рабочих по профессиям является производной от плановой профессиональной структуры кадров рабочих. В этом случае возникает необходимость в расчете плановой профессиональной структуры рабочих.

Пример. Данные о фактически сложившейся структуре кадров рабочих и изменении уровня производительности труда по рабочим каждой профессиональной группы представлены в следующей таблице:

Профессиональные группы рабочих	Доля рабочих в отчетном периоде, % от общей численности	Индекс производительности труда
Основные рабочие		1,3

Токари	20,0	1,2
Фрезеровщики	10,0	1,4
Слесари-сборщики	15,0	1,1
Прочие профессии	15,0	
Итого по группе	60,0	1,26
Вспомогательные рабочие	10,0	1,3
Транспортировщики	10,0	1,1
Ремонтники	5,0	1,15
Наладчики	15,0	1,3
Прочие профессии		
Итого по группе	40,0	1,23
Всего	100,0	1,25

Задание. Рассчитать плановую профессиональную структуру рабочих кадров.

Методические рекомендации. Для расчета плановой профессиональной структуры необходимо долю каждой из профессиональных групп в общей численности в отчетном периоде умножить на соответствующий индекс роста производительности труда. Полученные результаты суммируются, и с этой суммой соотносится скорректированная доля каждой профессиональной группы (т.е. сумма принимается за 100,0%).

Решение. Доля токарей, скорректированная на индекс роста производительности труда применительно к данной профессиональной группе, составит $15,38(20/1,3)$.

Такого же рода расчет по фрезеровщикам дает следующий результат:

$10,0/1,2 = 8,33$. Если выполнить расчеты и по остальным профессиональным группам рабочих и просуммировать полученный результат, то в итоге получим 80,73. Тогда доля рабочих в плановой профессиональной структуре, т.е. с учетом роста производительности труда, составит: $15,38 \cdot 100/80,73 = 19,1$.

Сведем все расчеты в таблицу.

Профессиональные группы	Доля рабочих, скорректированная на индекс роста производительности труда	Плановая профессиональная структура кадров рабочих
-------------------------	--	--

Основные рабочие		
Токари	15,38	19,1
Фрезеровщики	8,33	10,3
Слесари-сборщики	10,71	13,3
Прочие профессии	13,64	16,9
Итого по группе	48,06	59,6
Вспомогательные рабочие		
Транспортировщики	7,69	9,5
Ремонтники	9,09	11,2
Наладчики	4,35	5,4
Прочие профессии	11,54	14,3
Итого по группе	32,67	40,4
Всего	80,73	100,0

Тема 5. Организация набора, отбора и приема персонала в организацию

Цели изучения темы:

- получить представление об организации набора, отбора и приема персонала в организацию;
- изучить основные методы набора, отбора и приема персонала в организацию;
- изучить источники набора персонала
- этапы отбора персонала в организации

Вопросы темы:

1. Сравнительное социологическое исследование, проведенное с целью выявления мотивов выбора работниками предприятия
2. Совершенствование работы среди персонала с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе
3. Требования, предъявляемые к работе

Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным.

Задание 1. Исходные данные. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
1. Совет родителей	10,3	15,8
2. Пример товарищей	3,6	9,9
3. Рекомендация школы (учителей)	1,7	3,2
4. Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
5. Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой	12,6	7,0
6. Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
7. Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
8. Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
9. Близость к месту жительства	15,8	12,9
10. Наличие общежития	7,6	12,3
11. Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0
12. Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные, могли указать не один мотив.

Задание. Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

- внешнее влияние;
- профессиональная направленность;
- материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

Задание 2. Каким из перечисленных ниже требованиям к работе, вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности:

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.
4. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.
5. Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.

7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

Тема 6. Трудовая адаптация

Цели изучения темы:

- изучить основные понятия трудовой адаптации;
- получить представление о видах адаптации;
- изучить основные условия профадаптации
- изучить основные стадии и факторы трудовой адаптации

Вопросы темы:

1. Проблемы адаптации новых работников
2. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на адаптацию
3. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Ситуация «Адаптация персонала»

Описание ситуации

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Для решения ситуации, необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 1.

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.

1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		x		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		x		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	x			
1.4. Успешность переговоров		x		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	x			
2.2. Качество отчетной документации			x	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			x	
2.4. Техника личной работы			x	
2.5. Организаторские способности	x			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			x	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками				
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	x			
3.3. Коммуникабельность	x			

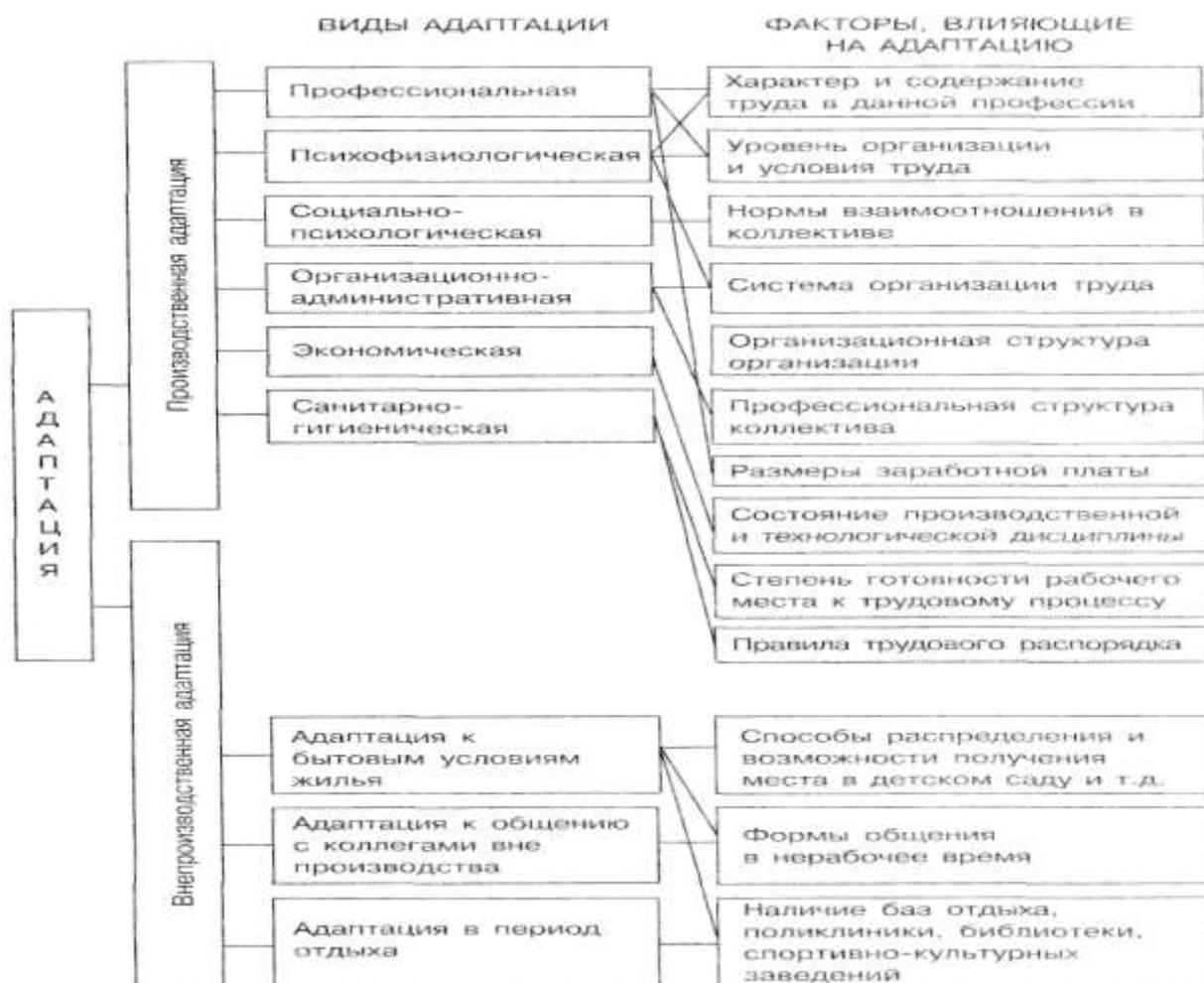


Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Название кейса	Цели кейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
Адаптация нового сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> Показать типичные проблемы нового сотрудника при адаптации; Показать типичные ошибки менеджера по персоналу и линейного руководителя при адаптации нового сотрудника; Научить анализировать процесс адаптации; Научить разрабатывать программу адаптации 	<p>В отдел маркетинга принят новый специалист-креативщик. Менеджер по персоналу Татьяна посчитала более важным правильно оформить все документы, нежели организовать новичку комфортные условия работы. Линейный руководитель отнесся к новому подчиненному с прохладой, поскольку владеет информацией, что новичок - ставленник генерального директора. Сможет ли наш герой</p>	<ul style="list-style-type: none"> Понятие и виды адаптации персонала; Принципы, лежащие в основе процесса адаптации; Сопровождение процесса адаптации работника; Роль менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации; Внедрение

	<p>работников; •Показать необходимость постоянного контроля над обеспечением адаптации</p>	<p>наладить отношения с коллективом? Возможно, менеджер по персоналу должна была больше времени уделить новичку?</p>	<p>программ сопровождения адаптации в работу организации; •Критерии успешности адаптации работника.</p>
<p>Адаптация начинающего руководителя</p>	<p>•Показать типичные проблемы молодого руководителя взятого «из рядовых» в процессе адаптации к первой управленческой должности; •Сформировать представление о действиях менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации молодого руководителя, направленных на развитие у адаптируемого управленческих навыков и изменение его социального статуса в коллективе.</p>	<p>Уход начальника отдела маркетинга поставил перед менеджером по персоналу новую задачу - где взять руководителя? Было решено продвинуть своего, и рядовой специалист Илья превращается в начальника своего отдела. На новом посту молодого руководителя ожидает ряд трудностей, с которыми он не в силах справиться в одиночку. Кто и как должен помочь адаптироваться к первой управленческой должности выросшему сотруднику?</p>	<p>•Специфика адаптации руководителя к первой должности при повышении внутри коллектива; •Трудности молодого руководителя. Освоение управленческих навыков и перестройка отношений с бывшими коллегами и другими руководителями; •Испытательный срок. Оценка прохождения испытательного срока; •Критерии успешности адаптации молодого руководителя.</p>
<p>Адаптация стороннего руководителя</p>	<p>•Показать типичные проблемы руководителя, взятого «со стороны» в процессе адаптации; •Показать многообразие факторов,</p>	<p>Не выдержав психологической перегрузки, Илья покидает компанию, и отдел маркетинга опять остается без начальника. На этот раз берут опытного руководителя со стороны, но значит ли</p>	<p>•Специфика адаптации руководителя, пришедшего «извне»; •Программа адаптации руководителя «извне»;</p>

	<p>влияющих на эффективность адаптации руководителя;</p> <ul style="list-style-type: none"> •Сформировать представление об адекватном применении методов адаптации персонала к адаптации руководителя; •Научить анализировать эффективность мероприятий по адаптации руководителей 	<p>это, что он сам со всем справится? Понимая необходимость адаптации новых сотрудников, менеджер по персоналу Татьяна не учитывает, что перед ней руководитель и в его адаптации есть своя специфика. Как же сделать так, чтобы сторонний руководитель прижился в компании?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Распределение ответственности за проведение адаптации руководителя; •Документальное сопровождение процесса адаптации; <p>Критерии успешности адаптации руководителя извне.</p>
--	--	--	--

Тема 7. Развитие и повышение квалификации персонала

Цели изучения темы:

- изучить порядок оформления резерва кадров управления;
- получить представление о профессиограмме;
- изучить основные виды подготовки резерва кадров на выдвижение ;
- владение навыками оценки и выбора руководящего персонала

Вопросы темы:

1. Формирование резерва
2. Построение профессиограммы
3. Виды подготовки резерва кадров.

Деловая ситуация «Смена руководства».

Конкретная ситуация «Смена руководства».

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

- в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек, знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации

- Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
- Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
- Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
- Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Тема 8. Мотивационные теории в УЧР

Цели изучения темы:

- получить представление о современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами;

- изучить особенности применения современных подходов к управлению персоналом на отечественных предприятиях;
- научиться использовать современные теории в практике деятельности HR-менеджера.

Вопросы темы:

1. Концепция П. Друкера.
2. Теория «7-S» и ситуационные теории менеджмента.
3. Теория «Z» (холистический подход В. Оучи).

В ходе изучения темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

управление по целям (MBO);

системный подход;

SMART-анализ;

«7-S»;

ситуационный подход;

теория «Z»;

обучающаяся организация.

Вопрос 1. Концепция П. Друкера.

MBO (Management by Objectives) – система планирования с учетом имеющихся у организации ресурсов. Важной частью технологии является установка взаимосвязей между желаемыми ключевыми результатами труда сотрудника (KPI) и системой его вознаграждения. В целом MBO позволяет создать в компании цикл управления, при котором результаты сначала планируются (Plan), затем достигаются (Do), затем проверяются причины, не позволяющие их достичь (Check), и процессы корректируются (Act).

SMART-анализ – проверка соответствия критериям: конкретности, измеримости, достижимой, с определенными сроками, обеспеченностью ресурсам.

Таблица 1.

Механизмы и инструменты процесса целеполагания

Доминирующая управленческая форма	Задачи этапа	Критерий
Рыночная	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Прибыльность

Демократическая	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Легитимность
Коллективистская	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива	Приемлемость
Знаниевая	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации)	Осуществимость
Бюрократическая	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Реализуемость задач

Практические задания.

1. Проанализируйте таблицу и сделайте выводы относительно вашей организации. Какими критериями руководствуется? Какая управленческая форма является доминирующей?
2. Сформулируйте 2–3 цели в рамках профессиональной деятельности. Проверьте каждую из них при помощи SMART-анализа.

Таблица 2

S		
M		
A		
R		
T		

Вопрос 2. Теория «7-S» и ситуационные теории менеджмента.

«7-S» – концепция управления, утверждающая, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести.

Таблица 3.

Классификация факторов модели Маккинзи «7-S»

	3 «твердых» (легкоформализуемых) «S»		4 «мягких» (трудноформализуемых) «S»
1.	Strategy (стратегия)	1.	Staff (штат)
2.	Structure (структура)	2.	Skills (квалификация)
3.	Systems (системы и процедуры)	3.	Style (стиль)
		4.	Shared values (разделенные ценности)

Ситуационный подход предполагает, что результаты одних и тех же управленческих действий в разных ситуациях могут существенно различаться. Поэтому, осуществляя необходимые управленческие действия, менеджеры обязаны исходить из ситуации, в которой они функционируют. Рекомендации менеджерам по управлению с точки зрения ситуационного подхода: Управленческий персонал должен уметь анализировать ситуацию в зависимости от факторов, которые в тот или иной момент влияют на организацию. Необходимо выбрать соответствующий вариант действий, который в наибольшей степени будет соответствовать сложившейся ситуации. При необходимости в организации должны быть предусмотрены возможности для ее изменений и приспособления к возникающим ситуациям. Управление должно привести к соответствующим изменениям, позволяющим приспособиться к сложившейся ситуации.

Вопрос 3. Теория «Z» (холистический подход В. Оучи).

В 1981 г. американский профессор В. Оучи разработал теорию «Z», в которой обосновал, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее успех.

Идеи теории «Z»:

долгосрочный найм кадров;
групповое принятие решений;
индивидуальная ответственность;
тщательная оценка кадров и их умеренное карьерное продвижение;
неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
неспециализированная карьера;
всесторонняя забота о работниках.

Практические задания.

1. Какие из данных идей нашли воплощение в вашей организации?
2. Предположите, что будет, если идеи данной теории будут полностью использоваться на отечественных предприятиях?

Задание для самостоятельной работы.

Укажите, какой из современных подходов к управлению персоналом может быть особенно полезным для улучшения работы вашей организации. Ответ поясните.

Подход к управлению	Улучшение работы вашей организации
Управление по целям	
«7-S»	
Обучающаяся организация	
Теория «Z»	

Видение человека в организации как объекта управления

Человек в организации	Содержание модели
Человек экономический	Характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности)
Человек потребляющий	Характеризуется предположением, что основными мотивами к труду являются стремление к статусу и власти как источнику дополнительных возможностей
Человек иерархический	Характеризуется предположением, что для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме, продвижение по ступеням организационной иерархии
Человек профессиональный	Характеризуется предположением, что основными стимулами являются причастность к делам организации, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности
Человек корпоративный	Характеризуется предположением, что работники должны влиться в организационный механизм организации, нормы которой формируют поведение работника

1. Какими видите Вы людей в вашей организации?
2. Может ли видение измениться? Что необходимо для этого сделать HR-менеджеру?

Тестовые задания

Задание 1

Вашему вниманию предлагается тест, который позволяет охарактеризовать творческий потенциал личности.

Ваша задача - ответить на предложенные вопросы и с помощью «ключа к тесту» оценить наличие у себя качеств творческого потенциала.

Тест «Определение творческого потенциала работника»

Выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:
 - а) да;
 - б) нет, он и так достаточно хорош;
 - в) да, но только кое в чем.
2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
 - а) да, в большинстве случаев;
 - б) нет;
 - в) да, в некоторых случаях.
3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете:
 - а) да;
 - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
 - в) лишь в некоторой степени.
4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:
 - а) да, наверняка;
 - б) это маловероятно;
 - в) возможно.
5. Когда Вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание:
 - а) да;
 - б) часто думаете, что не сумеете;
 - в) да, часто.
6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:

- а) да, неизвестное Вас привлекает;
 - б) неизвестное Вас не интересует;
 - в) все зависит от характера этого дела.
7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства:
- а) да;
 - б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
 - в) да, но только если Вам это нравится.
8. Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:
- а) да;
 - б) нет. Вы хотите научиться только самому основному;
 - в) нет. Вы хотите удовлетворить свое любопытство.
9. Когда Вы терпите неудачу, то:
- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
 - б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она невыполнима;
 - в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия неодолимы.
10. По-вашему, профессию надо выбирать исходя из:
- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
 - б) стабильности, значимости, востребованности профессии, потребности в ней;
 - в) преимуществ, которые она обеспечит.
11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:
- а) да;
 - б) нет, боитесь сбиться с пути;
 - в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.
12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, о чем говорилось:
- а) да, без труда;
 - б) всего вспомнить не можете;
 - в) запоминаете только то, что вас интересует.
13. Когда Вы слышите слово на неизвестном Вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:
- а) да, без затруднений;
 - б) да, если это слово легко запомнить;
 - в) повторите, но не совсем правильно.
14. В свободное время Вы предпочитаете:

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
 - б) находиться в компании;
 - в) Вам безразлично, будете ли Вы один или в компании.
15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:
- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
 - б) Вы более-менее довольны;
 - в) Вам еще не все удалось сделать.
16. Когда Вы один:
- а) любите мечтать о каких-то, даже может быть, абстрактных вещах;
 - б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
 - в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.
17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:
- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
 - б) Вы можете делать это только наедине;
 - в) только там, где будет не слишком шумно.
18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:
- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;
 - б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
 - в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ к тесту: за ответ «а» — 3 балла; за ответ «б» - 1 балл; за ответ «в» - 2 балла.

49 баллов и более. В Вас заложен значительный творческий потенциал, и Вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому выбирая работу важно оценить, будет ли у Вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или Вам просто не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, южно. Вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а возможно, Вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая Вам попросту не интересна.

Задание 2

Разработать анкету, адресованную специалисту (или руководителю), с помощью которой можно было бы выяснить характер и содержание выполняемых специалистом работ, и определить, как действующая на предприятии (в фирме, организации) оргкультура, а также стиль управления способствуют реализации имеющегося у специалиста творческого потенциала.

Задание 3

Вам предлагается тест, позволяющий охарактеризовать степень мотивации работника к успеху. Ответьте «да» или «нет» на вопросы теста.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тесту. Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы:

№№2, 3,4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17,21,22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37,41; и за каждый ответ «нет» на вопросы: №-№ 6, 13,18.20,24,31,36,38,39.

32-28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27-15 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, поскольку считаете, что цель, к которой стремитесь, - недостижима.

14-0 баллов - мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением, на работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от собственных усилий все пойдет своим чередом.

Тема 9. Планирование и управление карьерой человеческих ресурсов

Цели изучения темы:

- изучить основные понятия типы, этапы карьеры трудовой адаптации;
- получить представление о стадиях карьеры;
- изучить основные условия планирование деловой карьеры персонала;
- изучить процесс планирования карьеры персонала в организации.

Вопросы темы:

1. Схема разработки планов карьеры.
2. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор карьеры.
3. Практика планирования карьеры. Карьерограмма.

Разработка карьерограммы

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

Исходные данные и постановка задачи:

будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. **Первая часть** содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. **Вторая часть** включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Ситуация «Построение карьерограммы для менеджера»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рис. 1.приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.



Рис. 1. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Тема 10. Межгрупповые отношения в УЧР

Цели изучения темы:

- изучить основные понятия о межгрупповых отношениях в УЧР;
- получить представление о социально-психологических процессах в группе;
- изучить модели развития групп и систем отношений в группе;
- изучить основные условия создания стабильных.

Вопросы темы:

1. Ключевые качества современного работника, определяемые социально-психологическим климатом.
2. Поведенческие факторы, влияющие на инновационную деятельность организации.
3. Параметры социально-психологического климата. Моделирование социально-психологической деятельности.

Задача «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»

Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*. В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили - 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации - 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер (H_m), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина H_m оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1

Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности ($K_{ст}$) равен 1. Фактическая величина $K_{ст}$ рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{П_{п} + О_{п} + П_{ур} + Н_{тр} + Н_{оп} + А + У_{в}}{Ч_{сп}}\right) + \frac{(П_{пр} + П_{ра} + П_{з}) \cdot 10H_{м}}{Ч_{сп} \cdot Д}$$

где $K_{ст}$ - коэффициент стабильности трудового коллектива;

$П_{п}$ - число случаев прогула;

$О_{п}$ - число случаев опозданий на работу;

$П_{ур}$ - число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

$Н_{тр}$ - число других нарушений трудового распорядка;

$Н_{оп}$ - число случаев нарушений общественного порядка;

$А$ - число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;

$У_{в}$ - число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;

$П_{пр}$ - потери от прогулов (чел./дн.);

$П$ - потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);

$П_{з}$ - потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);

$H_{м}$ - коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам неприятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;

$Ч_{сп}$ - среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;

$Д$ - количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение $K_{ст}$ следует занести в табл. 2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось - как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета, $K_{ст}$ сравнивают с нормативным $K_{ст}$ по предприятию и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Решение

1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу

$$K_{ст} = 1 - \frac{10 + 30 + 8 + 20 + 2 + 0 + 1}{100} + \frac{(30 + 50 + 0) \cdot 10 \cdot 3}{100 \cdot 23}$$

Произведя необходимые расчеты, получаем:

$$K_{ст} = 1 - 0,71 + 0,46 = 0,75$$

2. Заносим полученное значение $K_{ст}$ в табл. 2.

Таблица 2

Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель стабильности	январь	феврал	март	апрел	май	июнь	июль
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	0,75

3. Из табл. 2 видно, что $K_{ст}$ в июле заметно снизился по сравнению с июнем (0,80). Среднее значение $K_{ст}$ за полгода - 0,77. Следовательно, в июле произошло снижение стабильности не только по сравнению с предыдущим месяцем, но и по сравнению с полугодием.

4. Для оценки характера динамики $K_{ст}$ строим график.

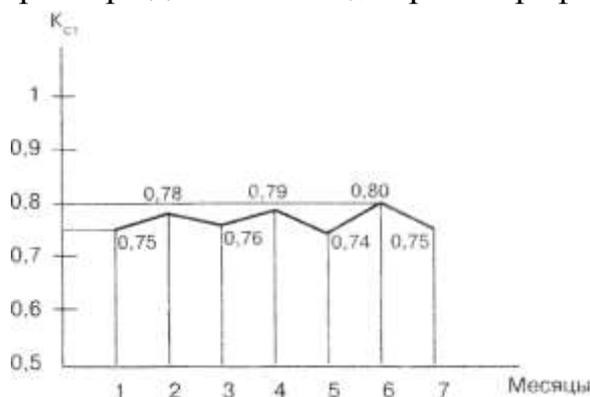


Рис. 1. Анализ динамики показателя стабильности коллектива

Из графика видно, что показатель стабильности трудового коллектива цеха, во-первых, неустойчив, во-вторых, колеблется на уровне 0,77, в-третьих, не обнаруживает тенденции к улучшению. Если учесть, что нормативное по предприятию значение $K_{ст} = 0,9$, то администрации цеха и кадровой службе предприятия следует продумать систему мер, направленных на принципиальное улучшение ситуации.

Рекомендуется подробно обсудить со студентами, за счет чего можно

достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение?

Тема 11. Лидерство в управлении человеческими ресурсами

Цели изучения темы:

- изучить основные понятия лидер и руководитель;
- получить представление о стилях руководства и методах управления;
- изучить основные модели лидерства;

Вопросы темы:

1. Взаимосвязь методов и стилей управления
2. Ситуационная модель лидерства
3. Разделение, специализация и кооперация труда менеджеров и руководителей.

Ситуационная модель лидерства, разработанная П. Херсейи и К.Х. Бланшаром, включает следующие:



Рисунок 1. Ситуационная модель лидерства.

Ситуация R1: низкая зрелость. Когда исполнители не способны и не хотят выполнять работу, лидеру следует прибегнуть к директивному и автократичному указывающему стилю.

Ситуация R2: средняя зрелость. Когда исполнители не способны, но хотят выполнять работу, наиболее уместным окажется ориентированный на поддержку и развитие подчиненных убеждающий стиль.

Ситуация R3: зрелость выше средней. Когда исполнители способны, но не хотят выполнять работу, подходящим окажется участвующий стиль, ориентированный на развитие межличностных отношений в группе.

Ситуация R4: высокая зрелость. Когда исполнители способны и хотят выполнять работу, лидер может вознаградить своих ответственных, самодостаточных и профессиональных подчиненных значительной долей автономии, прибегнув для этого к делегирующему стилю.

Практические задания.

1. Определите уровень зрелости последователей в вашей организации.
2. Сравните существующий стиль управления с представленными в модели П. Херсей и К.Х. Бланшара.

Тема 12. Маркетинг и лизинг персонала

Цели изучения темы:

- изучить основные понятия маркетинг и лизинг персонала;
- получить представление об исследовании рынка рабочей силы;
- изучить основные качества кандидатов, а также их требования и возможности;
- изучить основные стадии формирования потенциальных кандидатов в резерв внутри организации

Вопросы темы:

1. Проведение сегментирования рынка рабочей силы и выбор путей ее привлечения
2. Лизинг персонала как составная часть современного инновационного управления персоналом
3. Кадровое рекрутерское агентство

Ситуация «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи

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

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

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

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

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл.1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента. Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:
 - для претендента А - агентство по найму персонала;
 - для претендента Б - служба занятости;
 - для претендента В - свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
 - для претендента Г - учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у.е., с учебным заведением - в 1,5 тыс. у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у.е., причем из них на поиск и

разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости - 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению - 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников - 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А - 1,0 тыс. у.е.;

для претендента Б - 2,5 тыс. у.е.;

для претендента В - 3,0 тыс. у.е.;

для претендента Г - 3,7 тыс. у.е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А - 0,5 тыс. у.е., Б - 1,5 тыс. у.е., В - 1,5 тыс. у.е., Г - 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у.е.

Таблица 1.

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	важно	желательно
1	2	3	4
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (<i>с указанием стажа работы</i>)	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (<i>указать конкретный круг проблем</i>)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять)		X	

инициативу и выдвигать идеи) <i>(привести примеры)</i>			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры <i>(указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)</i>			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов <i>(указать, каких)</i>		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

Таблица 2.

Результаты проверочных испытаний претендентов а, б, в, г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г

5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стилль общения	А, Г		Б, В	

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. табл. 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Порядковый номер показателя (сог-но табл1)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую

таблицу.

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

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

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

Решение

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие показатели:

для 1-й градации (очень важно) - 1,5;

для 2-й градации (важно) - 1,0;

для 3-й градации (желательно) - 0,5.

Далее следует рассчитать средневзвешенные величины общих рейтингов по каждому кандидату (табл. 5.4).

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

претендент А - $67,5/15 = 4,5$;

претендент Б - $58/15 = 3,9$;
 претендент В - $61/15 = 4,1$;
 претендент Г - $51,5/15 = 3,4$.

Следующий шаг предполагает систематизацию исходных данных о затратах организации-работодателя, связанных с использованием того или иного варианта обеспечения потребности в персонале. Систематизированные данные целесообразно представить в виде табл. 5.5.

Общая сумма единовременных затрат организации-работодателя по каждому из вариантов обеспечения потребности в персонале составит:

агентство по найму - 13,6 тыс. у.е.;
 служба занятости - 11,2 тыс. у.е.;
 свободный рынок труда - 11,1 тыс. у.е.;
 учебное заведение - 14,0 тыс. у.е.

Затраты по каждому из претендентов на должность не превысили лимит средств, выделяемых администрацией организации-работодателя. Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов - у кандидата А. Очевидно, ему и отдадут предпочтение по результатам отбора.

Таблица 3

Порядков ый номер показател я (сог-но табл. 2)	Весовой коэффици ент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оцен ка	Взвешенн ая оценка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7	1,0	4	4	Я	3	5	5	3	3
8	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
14	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарна я оценка			67,5		58		61		51,5

Таблица 4

**ОБЪЕМЫ ЗАТРАТ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ПЕРСОНАЛА, тыс. у.е.**

Источники обеспечения потребности Виды затрат	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения	10,8	-	-	1,5
2. Маркетинговые исследования	0,9	0,6	-	0,2
3. Проведение отбора персонала	8,5*	6,2	6,2	6,2
4. Прием персонала на работу	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение	1,0	2,5	3,0	3,7
6. Введение в должность	0,5	1,5	1,5	2,0
7. Оплата труда	4,5	4,5	4,5	4,5
8. Лимит финансовых средств	14,0	14,0	14,0	14,0

* Дайте обоснование, почему данная величина затрат не включается в итоговую сумму, приведенную ниже.

**Информация о кадровых агентствах, осуществляющих
набор персонала**

1. Консалтинговая фирма «Приз» Краткая историческая справка: АОЗТ «КФ «Приз» основано 25 апреля 2001 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере Кадрового консалтинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка данных о специалистах: пассивный (30000 чел.) и активный (2500 чел.).

Использует компьютерную экспертную систему «Служба персонала», которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, формировать резерв на выдвижение. В 2001 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые исследования с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офисменеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информационным

системам, программисты, юристы, специалисты по страхованию, няни, гувернантки, водители, другие.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: промышленность, строительство, транспорт, средства массовой информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании, страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использованием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40% — предоплата, 60% — при приеме кандидата на работу.

Консалтинговые услуги — почасовая оплата.

Гарантии для клиентов: при увольнении подобранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика. Другие виды услуг: консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирование по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирование сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую совместимость.

2. ТОО «ООТ». Краткая историческая справка: ТОО «ООТ» организовано в апреле 2003 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предпринимателям, желающим вести бизнес в Узбекистане. Активно развиваются два направления — организация визовой поддержки иностранным гражданам и подбор специалистов со знанием иностранного языка для работы в узбекских представительствах. База данных — более 5500 человек.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: секретари, личные помощники, офис-менеджеры, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по маркетингу и рекламе, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, юристы, программисты, инженеры технологи, эксперты и исследователи, водители, вспомогательный персонал.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: торговля, сфера услуг, банки и финансовые компании,

общественные организации, строительство и промышленность, транспорт, образование, издательское дело и полиграфия, медицина.

Характеристика подбираемого персонала по уровню месячной оплаты труда: до \$300 — 30%, \$300-600 — 40%, \$600-1000 — 15%, \$ 1000-2000 — 15%.

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: отбор кандидатов на основании собственной базы данных в течение трех дней, использование при необходимости в этих целях рекламы (как правило, за счет средств агентства), оплата осуществляется по факту приема на работу в течение пяти дней; величина гонорара, как правило, — месячный оклад принятого на работу сотрудника.

Гарантии для клиентов: «ООТ» гарантирует конфиденциальность полученной информации, бесплатный подбор нового кандидата в случае, если предыдущий увольняется в течение одного месяца (если клиент не нуждается во вторичном подборе сотрудника, агентство обязуется возратить сумму из расчета 1/30 месячной зарплаты за каждый день, не достигающий до месячного срока); не делать в течение трех лет новых предложений людям, работающим у клиента по нашему представлению. Другие виды услуг: обеспечение визовой поддержки для иностранных граждан, консалтинг.

Тема 13. Оценка качества и количества

Цели изучения темы:

- изучить основные цели и функции оценки результативности труда;
- получить представление об основных подходах к оценке персонала в процессе аттестации ;
- овладеть знаниями и навыками оценки персонала, ее методами и технологиями;
- изучить современные методы оценки персонала

Вопросы темы:

- 1.Объективные требования к аттестации персонала
- 2.Этапы процесса аттестации
3. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников

Ситуация «Оценка результативности труда персонала»

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Таблица 1

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Н.М. Исхаков	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист С.И. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0

	Л.В. Вахабова											
4	Специалист I категории Л.С. Саидий	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории А.М. Камилова	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории З.К. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Н.И. Аброров	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории С.В. Зуева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

* См. табл. 2 и 3.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- а) премированию лучших сотрудников;
- б) изменению уровня должностного оклада;
- в) должностному продвижению работников;
- г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет

сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника;

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 2

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителя

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25

1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалиста

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий,	0,17	0,13	0,17	0,21

	принимаемых решений				
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Решение

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 9.3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$K = (ОБ + СТ)/3,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 6).

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- количество выполненных работ - 1,25;
- качество выполненных работ - 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 9.6 определяется суммарный коэффициент: $P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$.

Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Решение

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

где $П = 1,07$; $К = 0,83$; $С = 0,68$; $P = 1,075$.

Тогда

$$Д = 1,07 * 0,83 + 1,075 * 0,68 = 1,619.$$

Тема 14. Тенденции развития управленческих центров США и Японии

Цели изучения темы:

- изучить тенденции развития управления УЧР за рубежом;
- получить представление о методах японского искусства управления;
- изучить стратегические пути американского и японского менеджмента персонала;

Вопросы темы:

1. Обучение и подготовка кадров за рубежом
2. Система пожизненного найма
3. Японский и Американский подходы к управлению персоналом организации

Ситуация «Концепция управления персоналом»

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 1.

Таблица.1

Японский и Американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
------------------------------------	------------------------	----------------------------

Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Постановка задачи

В чем заключается специфика отечественного подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл. 1.

ТЕМЫ ДЛЯ САМООБРАЗОВАНИЯ

1. Современные требования к управлению.
2. Управление в качестве системы.
3. Государственное и региональное управление.
4. Маркетинг как функция управления.
5. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений.
6. Наука как система воздействия на личность и общество.
7. Психологические типы личности.
8. Лидерские качества.
9. Искусство управления конфликтами.
10. Оптимальное использование ресурсов.
11. Опасности неоптимального управления.
12. Принципы управления и правила поведения руководителей.
13. Управление как процесс последовательной постановки целей и решения задач.
14. Системный и комплексный характер использования методов управления.
15. Корифеи менеджмента.
16. Менеджер: факторы успеха.
17. Проблемы повышения эффективности управления.
18. Эффект и эффективность управления.
19. Оценка и показатели эффективности управления.

20. Аудит человеческих ресурсов.
21. Задачи руководства в использовании рабочих групп.
22. Кадровое планирование и контроллинг персонала.
23. Качественные показатели эффективности работы отдела персонала.
24. Количественные показатели эффективности работы отдела персонала.
25. Концепции лидерства, возможности их использования в социальном управлении.
26. Методы профессионального обучения.
27. Общая модель формирования команды.
28. Организационное отчуждение.
29. Способы оценки эффективности УЧР.
30. Основные подходы к разрешению морально-этических проблем в процессе кадровой работы.
31. Формальное и неформальное организационное лидерство.
32. Оценка качества найма.
33. Оценка эффективности обучения.
34. Полномочия и власть в организации.
35. Понятие качества трудовой жизни работников организации.
36. Практические методы мотивации работников.
37. Проблемы создания обучающейся организации.
38. Профессиональный профиль менеджера по персоналу.
39. Развитие персонала через развитие организации.
40. Роли менеджера по персоналу.
41. Самомотивация и мотивация руководителем.
42. Саморазвивающаяся организация как социокультурный феномен.
43. Современные требования к персоналу кадровой службы организации.
44. Удовлетворенность трудом: факторы формирования и способы оценки.
45. Управленческий аудит.
46. Условия формирования и сплочения рабочих групп.
47. Эволюция концепций УЧР.
48. Этапы отбора и создание кадрового резерва.
49. Этические дилеммы менеджера по персоналу.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан. Ташкент.: - Узбекистан, 2014.
2. Трудовой кодекс Республики Узбекистан (в действии с 01.04.1996 г.)

II. Научные труды и доклады Президента Республики Узбекистан

1. Каримов И.А. Наша главная цель – демократизация и обновление общества, реформирования и модернизация страны. Т.: «Узбекистон», 2005. – 127 с.
2. Каримов И.А. Либерализация общества, углубление реформ, повышение духовности и уровня жизни народа – критерий и цель всей нашей деятельности. – Т.15 – Т.: «Узбекистан», 2007. – 208 с.
3. Каримов И.А. Прогресс страны и повышение уровня жизни нашего народа – конечная цель всех демократических обновлений и экономических реформ. -Т.: Узбекистан, 2007. –С.168.

III. Основная литература

1. Ш.Зайнутдинов. Менеджмент (учебник). ТДИУ - 2011.
2. R.I. Nurimbetov. Menejment . TAQI - 2007.
3. X. A.Muxitdinov. Boshqarish nazariyasi (darslik). 2012.
4. Герчиков В. И. Управление персоналом. Работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие для студентов вузов / В. И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 282 с. - (Высшее образование).
5. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М., ИНФРА-М., 2012.

IV. Дополнительная литература

1. С.А. Шапиро Основы управления персоналом в современных организациях уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: Гросс Медиа, 2007. –С.247.
- 2.Крымов. Управление персоналом на 100%. Как стать эффективным HR-директором. Изд-во: Питер, 2013. Ефремова. Управление персоналом организации. Учебное пособие. Изд-во: форум, 2010
- 4.Самыгин. Управление персоналом. 100 экзаменационных ответов. Изд-во: Феникс, 2010.
- 5.Дейнека. Управление персоналом. Учебник. Изд-во: Дашков, 2010.
- 6.Потемкин. Управление персоналом. Учебник для ВУЗов. Изд-во: Питер, 2010.
- 7.О.С. Виханский, А.Н.Наумов. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономист, 2005. 288 с.
- 8.Э.А.Уткин. Курс менеджмента. Учебник. – М.: Зеркало, 2000.2 изд. – 354с.

9.И.И. Герчикова. Менеджмент: Учебник, 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Даня, 2004, - 511с.

10. Майклз Эдвард Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод ; пер. с англ. Ю. Корнилович. - 3-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. - 272 с.

11. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. – М.: Группа ИДТ, 2008.

V. Интернет сайты

1. www.press-service.uz (Пресс-служба Президента Республики Узбекистан).
2. www.gov.uz (Правительственный портал Республики Узбекистан).
3. <http://www.lex.uz> (Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан).
4. <http://mehnat.uz/ru> (Министерство труда Республики Узбекистан).
5. <http://ru.davarx.uz/> (Государственный комитет Республики Узбекистан по архитектуре и строительству).
6. www.e-xecutive.ru (Информационный портал «Сообщество менеджеров»).
7. www.hrm.ru (Электронный журнал «Кадровый менеджмент»).