

Низамова А.И., Хасанов З.М., Хасанова Н.В., Шаисламов А.Р.

ПРАКТИКУМ **Управление человеческими ресурсами**

Учебное пособие

Уфа 2026

**МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. М. АКМУЛЛЫ**

Низамова А.И., Хасанов З.М., Хасанова Н.В., Шаисламов А.Р.

ПРАКТИКУМ

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие

Уфа 2026

УДК 33
ББК 65
П 69

Практикум «Управление человеческими ресурсами»: учебное пособие / А.И. Низамова, З.М. Хасанов, Н.В. Хасанова, А.Р. Шаисламов. Уфа: Издательство БГПУ, 2026. – 100 с. – ISBN 978-5-00251-108-2.

Учебное пособие используется при чтении курса «Управление человеческими ресурсами» для проведения практических занятий по основным разделам дисциплины.

Данное издание адресовано для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент, 46.03.02 Документоведение и архивоведение очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

Учебное пособие представляет собой систематизированный сборник практических материалов, охватывающих все ключевые разделы дисциплины. Включены разнообразные формы активного обучения: деловые игры, реальные производственные ситуации и задачи, направленные на углубленное освоение теоретического материала. Рассматриваются вопросы изучения трудовых ресурсов, формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами организации, разработки кадровой стратегии и методов планирования работы с кадрами. Отдельное внимание уделено технологиям управления персоналом, включая методы мотивации и регуляции трудового поведения сотрудников.

Материал учебного пособия способствует формированию профессиональных компетенций студентов и позволяет эффективно применять полученные знания на практике.

Рецензенты:

Р.З. Алмаев, канд. ист. н., доцент (БГПУ им. М. Акмуллы)

Л.Д. Сайфуллина, канд. экон. н., доцент (ИНЭБ УУНУТ)

УДК 33
ББК 65

ISBN 978-5-00251-108-2

© БГПУ им. М. Акмуллы, 2026
© Коллектив авторов, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	6
1.1. Выбор темы и определение требований к контрольной работе	7
1.2. Структура и содержание контрольной работы	7
1.3. Тематика контрольных работ	11
2. ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ	25
2.1. Лабораторное занятие 1. Функционально-стоимостный анализ деятельности управленческих подразделений	25
2.2. Лабораторное занятие 2. Деловая игра «Выбор стратегии управления персоналом конкретной организации»	30
2.3. Лабораторное занятие 3. Разработка программы адаптации персонала. Повышение его стрессоустойчивости	47
2.4. Лабораторное занятие 4. Регулярная оценка персонала	49
2.5. Лабораторное занятие 5. Мотивация и стимулирование персонала	51
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	53
3.1. Практическое занятие 1. Управление персоналом как важнейшая сфера современного менеджмента	53
3.2. Практическое занятие 2. Кадровая характеристика предприятия	65
3.3. Практическое занятие 3. Компьютерная поддержка системы управления персоналом (позиционная игра)	67
3.4. Практическое занятие 4. Кадровый самомаркетинг	68
3.5. Практическое занятие 5. Проектирование службы управления персоналом	70

3.6. Практическое занятие 6. Участие в конкурсе на вакантную должность менеджера по персоналу (тренинг)	72
3.7. Практическое занятие 7. Планирование карьеры персонала	74
3.8. Практическое занятие 8. Проведение дня резервиста	78
3.9. Практическое занятие 9. Центры оценки. Разработка сценария и защита проекта	79
3.10. Практическое занятие 10. Повышение квалификации. Конкурс профессионального мастерства менеджеров по персоналу	81
3.11. Практическое занятие 11. Высвобождение персонала. Разработка программы социально-психологической поддержки увольняемых работников	82
3.12. Практическое занятие 12. Организация кадрового аудита.	84
ТЕСТЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ	86
ЛИТЕРАТУРА	98

ВВЕДЕНИЕ

Современная организация рассматривает персонал не просто как рабочую силу, а как важнейший стратегический ресурс, способный определить её успех и развитие в будущем. Люди становятся главным активом компаний, поскольку каждый сотрудник обладает уникальной индивидуальностью, интеллектуальным потенциалом, стремлением к самосовершенствованию и творческому развитию. Таким образом, современные подходы требуют рассматривать персонал именно как человеческие ресурсы, интегрируя личность каждого сотрудника в общий процесс достижения целей организации.

Осознавая значимость человеческого капитала, современная управленческая практика включает следующие важные направления:

- индивидуализированный подход к сотрудникам, учитывающий их личные качества и профессиональные потребности одновременно с интересами самой организации;
- понимание остроты проблемы нехватки квалифицированного персонала и целенаправленные усилия по привлечению талантливых специалистов;
- переход от устаревших взглядов на персонал как на бесплатную рабочую силу к пониманию необходимости инвестирования в кадры и заботе о развитии человеческого ресурса;
- регулярное исследование и эффективное управление коллективными отношениями внутри коллектива, учет особенностей межличностных взаимодействий, укрепление командного духа, разрешение конфликтов и удовлетворение потребностей в области психологии труда и эргономики.

Эти принципы определяют новый взгляд на управление человеческими ресурсами, отраженный в данном учебном пособии, которое направлено на формирование современных подходов к управлению персоналом, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности организаций, достижению стратегических целей бизнеса.

Содержание учебного пособия соответствует основной Профессиональной образовательной программе подготовки бакалавров и магистров по направлениям:

- 38.03.02 Менеджмент;
- 46.03.02 Документоведение и архивоведение.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Методические указания по выполнению контрольной работы разработаны на основе программы учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами». В методических указаниях отражены цель написания контрольной работы, его основное содержание, приводятся тематика, краткое содержание важнейших тем. Написание контрольной работы в рамках самостоятельной работы является важнейшим этапом обучения студента и призвано показать соответствие специалиста квалификационным требованиям.

Контрольная работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой студента. Методические указания должны помочь студенту выбрать тему, определить направленность и сущность подхода к написанию контрольной работы, а также определить объект исследования, который может представлять собой различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных компаний. Профессиональная деятельность менеджера по персоналу распространяется также на научно-производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Контрольная работа выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу или направлению дисциплины «Управление человеческими ресурсами»;
- систематизации знаний во взаимной увязке нескольких смежных дисциплин: «Основы менеджмента», «Управление персоналом (кадровый менеджмент)», «Кадровое планирование», «Документооборот кадровой службы», «Информационное обеспечение кадровой деятельности» и т.д.;
- выработки у студента навыков научно-исследовательской работы;
- обучения студентов методам аналитической и проектной работы в области управления персоналом;
- подготовки студента к работе над дипломным проектом.

В процессе написания контрольной работы студент должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий

управления персоналом.

Выполнение контрольной работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом тематики и разделов контрольной работы.

1.1. Выбор темы и определение требований к контрольной работе

Контрольная работа должен носить исследовательский характер и выполняться на примере конкретного предприятия (численностью не менее 15 человек), или структурного подразделения среднего или крупного предприятия: участка, отдела, бюро, сектора, кафедры и т.д., или работников определенного вида деятельности, которые работают в разных подразделениях, но по своим функциональным обязанностям подчинены менеджеру высшего звена управления.

Выбор темы определяется программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами», интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития производства, научной специализацией кафедры.

Выбранная тема должна быть согласована с преподавателем с учетом того, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками.

Направленность тематики отражена в следующих темах:

1. Стратегическое управление персоналом организации.
2. Планирование работы с персоналом организации.
3. Технология управления персоналом организации.
4. Технология управления развитием персонала организации
5. Управление поведением персонала организации.
6. Оценка результатов деятельности персонала организации.

1.2. Структура и содержание контрольной работы

Независимо от избранной темы примерную структуру и содержание контрольной работы можно представить следующим образом.

Введение.

1. Теоретические и методологические основы изучения проблемы.
2. Анализ состояния изучаемой проблемы на предприятии.
3. Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (структурного подразделения, работников определенных видов деятельности) по рассматриваемой проблеме.

Заключение.

Список источников.

Приложения.

Введение – это вступительная часть контрольной работы, в которой дается краткая характеристика объекта и предмета исследований: название предприятия, его местоположение, форма собственности, вид деятельности или ассортимент выпускаемой продукции, анализ рыночной ситуации и конкурентного положения товара (услуги) на различных рынках, обоснование практической и теоретической актуальности выбранной тематики, формирование цели и задач исследований, которые намечается реализовать в контрольной работе.

Теоретические и методологические основы изучения проблемы. В этом разделе необходимо определить сущность исследуемого вопроса, т. е. установить, в чем главная цель реализации рассматриваемой проблемы в деятельности организации и какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу данного вопроса. Далее приводится краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике. Наконец составляется характеристика степени проработанности темы в литературных источниках, выявляются дискуссионные проблемы, анализируются различные точки зрения других исследователей о способах их решения, дается обоснование точки зрения студента по освещаемой проблеме.

Анализ состояния изучаемой проблемы на предприятии. Аналитическая часть контрольной работы содержит несколько разделов:

1. Современное состояние проблемы.

В данном разделе необходимо указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организацией; какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен в нашей стране и за рубежом по осуществлению организационного, экономического, правового и т. п. механизма реализации проблемы.

2. Тенденции развития рассматриваемой проблемы

Исходя из характеристики современного состояния проблемы, а также на основании краткого анализа направлений ее развития за определенный период времени необходимо сформулировать прогнозную оценку ситуаций: к каким последствиям (негативным или позитивным) приведет дальнейшее развитие рассматриваемой проблемы в том или ином направлении.

3. Методика анализа системы управления персоналом по рассматриваемому направлению (т.е. тематика контрольной работы) для конкретного объекта.

Основная задача, которую должен решить студент при выполнении данного раздела, формулируется следующим образом: разработать основные положения методики, которая позволяла бы на конкретном объекте (организации) оценить уровень организации процессов управления (имеются в

виду процессы, реализующие сформулированную в наименовании темы целевую задачу).

Для того чтобы разработать такую методику, необходимо выполнить пять этапов.

А). Предварительное определение того, что является объектом управления персоналом по рассматриваемой проблеме. Уяснение того, на какие процессы и звенья будет направлено управляющее воздействие. Например, при решении таких проблем, как разработка систем управления мотивацией или адаптацией кадров, следует определить, включаются ли в сферу воздействия все категории работников или отдельные из них. Необходимо отметить, что объект управления может уточняться и на последующих этапах разработки проекта.

Кроме того, на данном этапе необходимо определить и зафиксировать особенности объекта исследования, к условиям которого будет привязываться методика анализа. Под особенностями объекта исследования следует понимать, например, размер организации, характерные особенности ее производственной и управленческой оргструктуры, направленность деятельности (производственная, научно-производственная, научно-техническая, оказание тех или иных видов услуг) и характер продукции, организационно-экономический механизм управления организацией.

Б). Определение целей системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме. На данном этапе можно ограничиться несложной схемой структуризации целей, построенной по аспектному (понятийному) признаку декомпозиции. Другими словами, на данном этапе определяется, что мы хотим получить в результате совершенствования системы управления.

В). Анализ показателей производственной или иной деятельности, оказывающих влияние на реализацию поставленных целей. Показатели могут быть как количественными, так и качественными и характеризовать степень достижения целей (или давать ответ на вопрос: достигается данная цель или нет). Так, например, эти показатели могут характеризовать с различных сторон такие направления анализа, как состояние текучести кадров (внутрипроизводственной или внешней), уровень стабильности какого-либо коллектива и состояние его морально-психологического климата, уровень производственной дисциплины, результаты производственной деятельности того или иного коллектива.

При выполнении данного этапа должен быть указан способ получения информации (или исходных данных для расчета), позволяющей оценить фактическое состояние показателя. Описание способов получения информации должно сопровождаться приведением форм аналитических таблиц, бланков экспертных оценок и т.п. с указанием правил их заполнения. Также необходимо

указать, какие нормативные (целевые) значения должен принимать тот или иной показатель (со ссылкой на источник информации).

Г). Анализ состояния процессов управления персоналом по рассматриваемой проблеме. В начале данного этапа следует определить, что же является субъектом управления или, другими словами, установить состав звеньев управления, воздействующих на реализацию целей системы. Под звеном управления понимаются подразделения организационной структуры или должностные лица согласно их месту в этой структуре. Этот состав звеньев может уточняться в процессе анализа.

Далее необходимо провести анализ общих функций управления с точки зрения установления причин отклонений в производственной системе и причин неэффективной организации процесса управления. Под общими функциями управления понимаются следующие: планирование, организация, регулирование, учет и контроль, стимулирование. Для того чтобы данный анализ был полным и системным, его следует проводить по элементам управляющей системы, а именно: конкретные функции управления, технология процесса с учетом состава и последовательности принятия решений, кадры, информационное обеспечение, техническое обеспечение, используемые методы управления, организационная структура (с учетом мощности подразделений, их прав и ответственности, взаимосвязей со смежными подразделениями), финансовые ресурсы.

Другими словами, в рамках рассматриваемой проблемы по каждой общей функции управления (например, планирование повышения квалификации персонала, регулирование процесса управления кадровым резервом и т.д.) следует установить, каковы причины неэффективности управляющей системы или в чем причины негативной ситуации в производственной системе: в невыполнении ряда функций управления, нерациональном процессе, порождающем не оперативность принятия решений, недостаточной численности или квалификации персонала, недостаточном финансовом обеспечении ряда процессов и т.д.

Д). Уточнение целей системы управления персоналом. На данном этапе цели системы, могут рассматриваться как желаемые результаты выполнения мероприятий по рассматриваемой проблеме.

Эта система целей может лежать в основе задания на разработку предложений по изучаемой проблеме.

4. Причины, препятствующие эффективному решению рассматриваемой проблемы.

Этот раздел концентрирует в себе выводы по результатам разработки аналитической части. В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий современное состояние проблемы, тенденции ее развития,

нерешенность ряда методических вопросов как в теоретических разработках, так и в практике предприятий по организации управления персоналом.

Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления предприятием по рассматриваемой проблеме. Оргпроект должен обеспечивать реализацию целей, поставленных перед системой управления персоналом по исследуемой проблеме.

Для полноты и системности разрабатываемых проектных мероприятий следует и в данном случае выдержать несложную схему: от одной общей функции через элементы системы к другой общей функции и т. д., соблюдая логическую взаимосвязь мероприятий.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения задач, которые ставились перед написанием контрольной работы.

После заключения приводится СПИСОК ИСТОЧНИКОВ (в алфавитном порядке). Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме контрольной работы, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних трех лет.

Контрольная работа выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

1.3. Тематика контрольных работ

Тематика контрольных работ определяется учебно-методическим комплексом дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Ниже приводится краткое изложение заданий по написанию контрольных работ по некоторым наиболее распространенным темам.

Тема 1. Разработка организационной структуры службы управления персоналом.

Цель написания контрольной работы – спроектировать несколько вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от различных особенностей организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- выбор нескольких типов оргструктуры предприятия: линейно-функциональной, дивизиональной, матричной; выбор методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- выбор масштаба предприятия – крупное, среднее, малое;

- описание методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- разработка состава звеньев оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от типа общей оргструктуры предприятия (для каждого типа) и его масштаба; определение основного перечня функций управления, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом.

Тема 2. Совершенствование кадрового делопроизводства на предприятии.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по развитию кадрового делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом, критериев оценки качества обеспечения;
- анализ существующего состояния делопроизводственного обеспечения (состав и содержание используемых документов, полнота охвата функций управления персоналом делопроизводственным обеспечением, организация движения, учета и хранения документов, соответствие делопроизводства и оформления документов ГОСТам, выявление повторяющихся и дублирующихся взаимосвязей в движении документов, использование современных компьютерных технологий) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом; обоснование необходимости и путей совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации;
- обоснование состава и содержания документов, схем документооборота, используемых при выполнении функций управления персоналом;
- разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом;
- разработка организационной процедуры совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Тема 3. Совершенствование информационного обеспечения системы управления персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по развитию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к информационному обеспечению системы управления персоналом;

- анализ существующего состояния информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (качественные и количественные характеристики информации, используемой при выполнении функций управления персоналом, содержание, объем, размещение, формы организации информационных процессов, достаточность информационного обеспечения для выполнения данных функций) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование необходимости и путей совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- разработка организационной процедуры совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации.

Тема 4. Совершенствование нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по развитию нормативно-правового и методического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации;

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к нормативно-правовому обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего нормативно-правового обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (обеспеченность выполнения функций управления персоналом документами организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, нормативно-технического, технико-экономического характера, нормативно-справочными материалами) и его влияния на качество выполнения данных функций;
- оценка качества используемых документов и нормативно-справочных материалов (структура, полнота, содержание, четкость и ясность изложения, соответствие целям деятельности);
- обоснование необходимости и путей совершенствования нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование перечня необходимых документов, их рекомендуемой структуры и содержания; разработка проектов документов, регламентирующих выполнение функций управления персоналом (например, положение о звеньях, выполняющих функции управления персоналом, должностные инструкции специалистов, пр.);

– разработка организационной процедуры совершенствования нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом, порядка разработки и утверждения необходимых документов.

Тема 5. Совершенствование регламентации труда персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по развитию регламентации труда персонала конкретной организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение сущности, необходимости, объектов и видов регламентации труда персонала;
- обоснование выбора персонала, регламентацию труда которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения в крупной организации);
- анализ существующего состояния регламентации труда персонала (виды и содержание используемых регламентов, полнота охвата основных объектов регламентации – функции, оргструктуры, процессы, информация, персонал) и его влияния на эффективность деятельности персонала;
- обоснование перечня необходимых (отсутствующих) регламентов;
- разработка проектов необходимых регламентов;
- обоснование организационной процедуры разработки и утверждения регламентов труда персонала.

Тема 6. Совершенствование технологии принятия кадровых решений.

Цель написания контрольной работы: применение этапов и методов принятия решений к задачам управления персоналом.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- кадровые решения – средство реализации кадровой политики; факторы, определяющие принятие управленческих решений по персоналу;
- выбор нескольких задач по управлению персоналом, для которых разрабатывается процесс принятия управленческих решений (например, кадровое решение о приеме или отказе в приеме на работу; решение о проведении внеплановой аттестации персонала и т. п.);
- описание общего процесса (этапов и методов) выработки и принятия управленческого решения;
- описание общей методики анализа и совершенствования процесса принятия управленческого решения;
- разработка процесса выполнения выбранных задач по управлению персоналом;
- привязка этапов и методов выработки и принятия решения к конкретным задачам по управлению персоналом.

Тема 7. Формирование кадровой политики организации.

Цель написания контрольной работы – разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- проблема формирования кадровой политики; взаимосвязь ее со стратегией управления персоналом; изучение опыта формирования кадровой политики на отечественных и зарубежных предприятиях, в системе государственной службы;
- описание методики анализа кадровой политики организации;
- описание методики формирования кадровой политики;
- анализ кадровой политики конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;
- оценка экономической и социальной эффективности разработанных решений.

Тема 8. Разработка системы стратегического управления персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по развитию стратегического управления персоналом организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания стратегического управления персоналом в современных условиях;
- обоснование актуальности стратегического управления персоналом в исследуемой организации;
- анализ причин, препятствующих стратегическому управлению персоналом организации;
- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала организации как объекта стратегического управления;
- обоснование возможности и путей формирования организационной структуры стратегического управления персоналом на базе существующей организационной структуры управления персоналом;
- обоснование содержания деятельности звеньев организационной структуры стратегического управления персоналом;
- разработка проектов документов, регламентирующих стратегическое управление персоналом;
- разработка организационной процедуры формирования системы стратегического управления персоналом.

Тема 9. Разработка стратегии управления персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по обоснованию и формированию стратегии управления персоналом организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и необходимости разработки стратегии управления персоналом;
- анализ внешней и внутренней среды организации с помощью метода *SWOT*, выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможностей, которыми она располагает, и угроз, которых следует избегать;
- обоснование составляющих стратегии управления персоналом, обеспечивающих формирование конкурентоспособного персонала (совершенствование структуры персонала; оптимизация численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантии социального обеспечения; развитие организационной культуры; совершенствование системы управления персоналом организации и т. д.);
- разработка проекта стратегического плана управления персоналом организации.

Тема 10. Совершенствование кадрового планирования в организации.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации кадрового планирования.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания кадрового планирования в современных условиях;
- анализ существующего состояния кадрового планирования в организации (виды разрабатываемых планов, информация, используемая при их разработке, полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом кадровым планированием, организация кадрового планирования, нормативно-правовое обеспечение кадрового планирования) и его влияния на эффективность управления персоналом;
- анализ факторов, влияющих на кадровое планирование;
- обоснование целей и приоритетных направлений кадрового планирования в конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадрового планирования в организации.

Тема 11. Разработка оперативного плана работы с персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации разработки оперативного плана работы с персоналом.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение целей и содержания оперативного планирования работы с персоналом;
- обоснование целей организации и приоритетных направлений работы с персоналом в конкретной организации в период, охватываемый оперативным планированием;
- анализ существующего состояния оперативного планирования работы с персоналом в организации (полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом, организация оперативного планирования работы с персоналом, нормативно-правовое обеспечение оперативного планирования);
- обоснование организационного закрепления процесса оперативного кадрового планирования, функций исполнителей – подразделений и специалистов;
- разработка проекта оперативного плана работы с персоналом (точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, закрепление отдельных специалистов и руководителей);
- разработка мероприятий по обеспечению контроля выполнения оперативного плана работы с персоналом и по устранению отклонений.

Тема 12. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка подходов к составлению перспективного плана маркетинговой деятельности в области персонала.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- выбор параметров, влияющих на разработку плана маркетинга;
- учет расширения производства, изменения технологий, динамики спроса и предложения на определенные профессии и квалификации и т.п.;
- выбор направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание методики анализа и совершенствования персонал-маркетинга;
- приведение конкретных примеров реализации направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание сходства и различий методологии общего маркетинга и персонал-маркетинга.

Тема 13. Планирование потребности в персонале.

Цель написания контрольной работы – применение способов расчета потребности в персонале к его определенным группам или категориям.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- выбор конкретных групп или категорий персонала, потребность в которых будет определяться (например, специалисты какого-либо подразделения);
- разработка процесса определения качественной потребности в выбранной группе персонала (по профессиям, специальностям, должностям, квалификационным требованиям и т. п.);
- выбор методов определения количественной потребности в данной группе персонала и описание последовательности расчета численности по данным методам;
- привязка этапов процесса определения качественной потребности в персонале к конкретным условиям его функционирования;
- привязка последовательности расчета численности персонала к конкретным исходным параметрам, необходимым для расчета (например, организационная структура подразделения; работы, определяющие загрузку подразделения, и т. п.).

Тема 14. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.

Цель написания контрольной работы – разработка составных частей и апробация методики оценки внешних кандидатов на замещение вакантной должности.

В процессе написания контрольной работы необходимо решить следующие вопросы:

- определение характеристик какой-либо конкретной вакантной должности;
- разработка порядка (организационной процедуры) проведения оценки кандидатов;
- описание процедур первичного отбора персонала;
- описание сценария собеседования, содержания профессиональных и психологических тестов, проверочных заданий, которые необходимо выполнить кандидату на указанную должность;
- разработка состава показателей оценки соответствия кандидата вакантной должности;
- описание способов, которыми будут оцениваться данные показатели, и порядка подведения итогов оценки.

Тема 15. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации.

Цель написания контрольной работы – разработка организационного проекта выбора наилучшего сочетания различных путей покрытия потребности в персонале, причем данный проект должен быть привязан к конкретным условиям организации.

Проект должен предусматривать:

- оценку всех возможных путей покрытия потребности в персонале, связанных как с внешними, так и с внутренними источниками набора;
- описание методики анализа и совершенствования использования путей покрытия потребности в персонале;
- анализ степени использования путей покрытия потребности в персонале в практике управления персоналом организации, оценку целесообразности применяемого состава путей;
- выбор оптимального состава путей покрытия потребности в персонале во взаимной увязке с факторами внешней и внутренней среды организации: ситуацией на рынке труда, развитием техники и технологии, финансовыми ресурсами организации, расширением или изменением сферы деятельности и т. п.
- привязку проекта к конкретному составу должностей или рабочих мест, потребность в которых испытывает организация.

Тема 16. Совершенствование деловой оценки персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка и апробация методики деловой оценки персонала организации.

В контрольной работе необходимо отразить следующие вопросы:

- содержание методов и форм деловой оценки персонала, осознание мотивирующей роли деловой оценки;
- основные качественные характеристики какой-либо должности и конкретного сотрудника, ее занимающего;
- цели деловой оценки данного сотрудника;
- порядок (организационная процедура) проведения оценки сотрудников;
- выбор оценщиков (их должности или место в структуре по отношению к оцениваемому сотруднику);
- состав показателей оценки, характеризующих сотрудника за оцениваемый период;
- способы оценки показателей, порядок подведения итогов оценки.

Тема 17. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации.

Цель написания контрольной работы – разработка организационного проекта, включающего комплекс вопросов обеспечения проведения оценки персонала.

При разработке проекта необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- нормативно-методическое и правовое обеспечение аттестации персонала;

- определение групп персонала или подразделений, где проводится оценка;
- описание методики анализа и совершенствования процесса оценки персонала;
- установление фактической последовательности и содержания этапов проведения оценки, целесообразности их состава и полноты организационного обеспечения;
- разработка состава этапов оценки, необходимых в конкретных условиях работы или для иных подразделений организации;
- характеристика решений, принимаемых в процессе оценки; порядок подведения итогов; документационное обеспечение процесса оценки персонала.

Тема 18. Совершенствование профориентации персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка проекта организации, осуществляющей профориентационную работу на внешнем рынке труда.

При разработке проекта целесообразно выделить следующие проблемы:

- определение круга организаций (учебные заведения, службы занятости, государственные органы по труду и т.п.), с которыми контактирует работодатель в процессе профориентационной работы;
- описание методики анализа и совершенствования профориентационной работы;
- установление состава и содержания элементов системы управления персоналом по основным видам профориентационной работы;
- определение направлений деятельности службы управления персоналом, на которые повлияет совершенствование профориентационной работы.

Тема 19. Проектирование системы управления адаптацией персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка элементов системы управления адаптацией сотрудников предприятия.

При написании контрольной работы необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- выбор аспектов (направлений) адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;
- описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;
- разработка конкретного перечня мероприятий, (содержание работ, порядок их проведения, исполнители), программ адаптации (введение в организацию, в подразделение, в должность);

- разработка перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации.

Тема 20. Пути улучшения использования персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности использования персонала организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение современных принципов и направлений эффективного (рационального) использования персонала;
- обоснование выбора персонала, состояние использования которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения крупной организации);
- обоснование критериев оценки эффективности использования персонала;
- анализ существующего состояния использования персонала организации (принципы расстановки персонала, качественная сбалансированность рабочих мест и работников, соответствия работников требованиям рабочих мест, обоснованность перемещений, гибкость в использовании);
- разработка мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- разработка организационной процедуры мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на улучшение использования персонала.

Тема 21. Высвобождение персонала. Работа с увольняющимися.

Цель написания контрольной работы – разработка основных направлений программы деятельности администрации предприятия (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников.

Разработка программы должна предусматривать:

- мероприятий при увольнении сотрудников: по собственному желанию; по инициативе администрации (сокращение штатов, реорганизация предприятия); по институциональным причинам;
- указание исполнителей работ, входящих в программу мероприятий, а также сроки их выполнения относительно времени увольнения сотрудников;
- выделение факторов деятельности администрации по социально-психологической поддержке персонала.

Тема 22. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка организационного проекта взаимной увязки деловой оценки персонала с другими направлениями деятельности службы управления персоналом.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- привязка процесса оценки к конкретной категории персонала или подразделению организации;
- установление взаимосвязи деловой оценки с другими направлениями деятельности службы управления персоналом: обучением, управлением карьерой, адаптацией персонала и т. п.;
- выявление состояния работы в организации по вышеуказанным направлениям деятельности службы управления персоналом;
- разработка мероприятий по обсуждению итогов деловой оценки персонала в трудовом коллективе;
- разработка функций управления, организационно-технологических процессов и информационного обеспечения направлений деятельности службы управления персоналом, связанных с результатами деловой оценки персонала.

Тема 23. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации).

Цель написания контрольной работы – разработка программы подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников предприятия.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- определение целей обучения для конкретных групп сотрудников;
- выбор организационных форм подготовки и реализации обучения;
- выбор методов обучения для конкретных групп сотрудников;
- разработка показателей оценки качественных характеристик обучаемых сотрудников как основы формирования программ обучения;
- описание методики развития системы организации
- обучения;
- определение способов оценки результативности обучения.

Тема 24. Управление карьерой персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка организационного проекта управления карьерой сотрудников организации, причем центральным звеном проекта должна быть функция планирования.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- привязка проекта к конкретной категории или группе персонала, для которой рассматриваются вопросы управления карьерой;

- анализ действующей в организации системы планирования карьеры сотрудников;
- разработка процесса планирования карьеры, целесообразного для рассматриваемой организации и группы персонала;
- исследование взаимного влияния планирования карьеры и других задач службы управления персоналом: регулирования и контроля управления карьерой, деловой оценки, обучения персонала и т.п.

Тема 25. Совершенствование организационной культуры.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих развитие организационной культуры в соответствии с требованиями организации.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- обоснование значения и сущности управления развитием организационной культуры;
- обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организационной культуры;
- обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние организационной культуры;
- выявление факторов, влияющих на организационную культуру;
- диагностика организационной культуры и характеристика ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;
- обоснование желаемого состояния организационной культуры исследуемой организации в соответствии с выделенными параметрами;
- разработка мероприятий, обеспечивающих приведение организационной культуры в желаемое состояние.

Тема 26. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом в организации.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.

Написание контрольной работы предполагает решение следующих задач:

- обоснование сущности и направлений использования показателей оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование критериев оценки результатов деятельности специализированных подразделений по важнейшим функциям управления персоналом;
- разработка организационной процедуры оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;

- анализ деятельности подразделений управления персоналом конкретной организации и оценка ее эффективности.

Тема 27. Антикризисное управление персоналом.

Цель написания контрольной работы – разработка предложений по управлению персоналом организации в кризисных ситуациях.

К задачам работы следует отнести следующие:

- исследование особенностей управления персоналом при ликвидации предприятия, сокращении его численности или штата;
- изучение особенностей управления персоналом при несчастных случаях на предприятии;
- описание методов управления персоналом предприятия при возникновении трудовых споров;
- оставление организационной характеристики кризисных ситуаций конкретного предприятия;
- разработка рекомендаций по антикризисному управлению персоналом рассматриваемого предприятия;
- описание обязанностей должностных лиц предприятия по антикризисному управлению персоналом.

Тема 28. Проведение аудита персонала.

Цель написания контрольной работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества аудита персонала.

Написание контрольной работы – это решение следующих задач:

- определение сущности и направлений анализа при проведении аудита персонала;
- обоснование основных этапов аудита персонала, их целей и содержания;
- обоснование параметров аудита по основным функциям управления персоналом;
- определение источников информации, используемой при проведении аудита персонала;
- определение методов сбора информации при проведении аудита персонала;
- разработка организационной процедуры проведения аудита персонала; разработка методического и документационного обеспечения аудита персонала.

2. ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

2.1. Лабораторное занятие 1. Функционально-стоимостный анализ деятельности управленческих подразделений

Краткие теоретические сведения

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) деятельности управленческих подразделений – это системный метод исследования функций и ресурсов, используемых в управлении, чтобы найти оптимальный баланс между стоимостью и полезностью, выявить избыточные затраты, оптимизировать бизнес-процессы, повысить операционную эффективность и снизить издержки без потери качества управленческих функций, переходя от традиционного учета затрат к процессно-ориентированному подходу.

Основное преимущество функционально-стоимостного анализа заключается в наличии простых расчётных и наглядных графических инструментов, обеспечивающих точную количественную оценку причинно-следственных зависимостей. Благодаря этому ФСА входит в число наиболее действенных методик исследования производственных и экономических процессов, оценки эффективности структур, способов организации и планирования производства, управления деятельностью компаний. Применение функционально-стоимостного анализа даёт возможность реализовать целый спектр мероприятий:

- провести функциональный анализ деятельности подразделений, обосновать необходимость исполнения ими определённых функций для повышения качества выпускаемых товаров и оказываемых услуг;
- выявить и проанализировать ключевые, второстепенные и излишние затраты ресурсов;
- сравнить возможные варианты сокращения расходов в производственной сфере, области управления путём оптимизации функционала подразделений;
- осуществить комплексный анализ мер по улучшению конечных показателей деятельности предприятия.

Функционально-стоимостный анализ основывается на:

1. функционально-стоимостном подходе – изучение функций управленческого персонала по количеству оказываемых услуг одним работником за определенный период времени, обоснованию, принятию и осуществлению управленческих решений для достижения намеченного объема и состава услуг при наименьшем уровне затрат на управление и производство;

2. системном подходе – изучение предмета как системы, который включает в себя элементы, в отсутствие которых не представляется возможным реализация функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления,

информация, решения. Анализируются внутренние связи между элементами объекта, которые располагаются во взаимодействии, а также внешние связи объекта, являющиеся частью системы управления наиболее высокого уровня;

3. коллективном творчестве для поиска и формирования наиболее эффективных вариантов улучшения управления, заключающиеся в том, что при проведении ФСА применяется разнообразное сочетание инстинктивных, дедуктивных и иных методов мышления. Вместе с тем для решения задач подключают обширный круг специалистов всевозможного профиля и различных уровней управления;

4. соответствии степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации, заключаемые на основании определения важности каждой функции системы управления в сопоставлении с прочими функциями, фактические затраты на их реализацию и качество их исполнения. После этого делается сравнение важности функций с затратами на их осуществление и уровнем качества их исполнения. Данный прием позволяет предоставить экономическую оценку имеющейся и предлагаемой системе управления.

Процедура функционально-стоимостного анализа систем управления состоит из следующих этапов:

- изучение и описание системы управления и составление ее характеристики, которая с максимально возможной полнотой раскрывает инженерные, технологические, организационные, экономические особенности;
- детализация системы управления для того, чтобы выявить весь спектр функций;
- формулировка критериев классификации функций на главные, основные, лишние и вредные;
- сбор статистических данных о затратах на выполнение каждой функции; по тем функциям, где статистические данные отсутствуют, необходимо определить эти затраты расчетным или экспертным путем;
- сбор данных и изучение новейших достижений в сфере управления;
- выявление зоны наибольшей концентрации затрат, то есть наиболее перспективные зоны внимания при дальнейшем анализе;
- определение затрат на создание и поддержание в работоспособном состоянии системы управления, освобожденной от вредных, лишних, а иногда и части дополнительных функций;
- сопоставление реально действующей системы управления и системы управления, освобожденной от лишних и вредных функций;
- разработка рекомендаций по технологическому, организационному, информационному усовершенствованию системы управления.

Выделим главные задачи улучшения системы управления персоналом в организации:

- устранения повтора функций управления персоналом;
- устранения несвойственных функций;
- введение недостающих функций;
- сокращение затрат;
- пересмотр и совершенствование организационной структуры управления персоналом;

- улучшение должностной и квалификационной структуры сотрудников службы управления персоналом, стимулирование повышения их квалификации.

ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

Предметом анализа является аппарат управления организации в целом или отдельное функциональное подразделение, отдельный управленческий работник.

На подготовительном этапе определяется объект анализа, так же формируются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план.

На данной стадии проводится комплексное исследование состояния управления организации, выявляются узкие места в организации. В настоящее время наиболее распространенные – высокая текучесть кадров, дефицит квалифицированных работников, неудовлетворительный уровень компьютерных систем и уровня производительности труда, низкий уровень качества работы сотрудников отделов, большой процент возможных ошибок со стороны специалистов, наличие узких мест.

Наличие узких мест в системе управления персоналом, может являться следствием недостаточно четкой работы системы управления организации в целом. Благодаря этому анализ недостатков дает возможность обнаружить узкие места в управлении (например, низкий уровень качества выполняемых работ).

Далее выявляются недостатки в управлении тем или иным подразделением, в функционировании той или иной подсистемы управления (линейного руководства, функциональной, целевой, обеспечения). В свою очередь, ФСА позволяет обнаружить недостатки по отдельным элементам (кадры, технические средства управления, информация и т.д.).

При комплексном исследовании применяется экспертный (устный или анкетный) опрос руководителей, специалистов, сотрудников управления. В результате исследования определяется объект для первоочередного проведения ФСА.

После выявления «зон неэффективности» и определения приоритетных задач и направлений для преобразований, на основе результатов функционально-стоимостного анализа, необходимо конкретизировать

альтернативные варианты реализации функций, процессов, которые обеспечат большую эффективность.

В качестве практического примера рассмотрим ФСА деятельности управленческого персонала на примере работы отдела подготовки и проведения закупок в организации.

Главные задачи анализа деятельности отдела: улучшение организационной структуры, уточнение функций отдела и его работников, улучшение качества выполнения функций, рационализация взаимосвязей отдела с другими подразделениями и внешними организациями, улучшение кадрового, информационного, технического обеспечения, снижение расходов на выполнение функций управления.

На информационном этапе производится сбор, изучение и систематизация данных, которые характеризуют систему управления, некоторые ее подсистемы или некоторых сотрудников. В нашем случае источниками информации при анализе работы отдела служат отчеты и справки, штатное расписание, положение об отделе, должностные инструкции, организационная структура данного отдела, схемы документооборота, документы, данные, исходящие и поступающие в отдел, данные бухгалтерской отчетности.

На аналитическом этапе осуществляется: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями, расчёт затрат на выполнение и уровень качества функций, оценивается степень значимости функций, определяется степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством их выполнения.

Функции управления разделим на главные, основные и вспомогательные. Для отдела подготовки и проведения закупок главные следующие функции:

- осуществление мероприятий по обеспечению функционирования автоматизированных информационных систем в сфере управления закупками города Уфы;
- сопровождение процедур размещения заказа;
- оказанию услуг информационно-консультационного и аналитического сопровождения размещения заказов;
- сопровождение размещения земельно-имущественных торгов.

Основные функции необходимы для исполнения главных функций организации, без них не может быть реализована главная функция.

Вспомогательные функции – содействуют реализации какой-либо из основных функций.

Выделение основных функций от вспомогательных имеет существенное значение, поскольку среди последних располагаются избыточные или нехарактерные для отдела функции.

Такая классификация функций позволяет выстроить функционально-стоимостную диаграмму, представляющая собой графическое изображение функций системы управления или отдельного подразделения.

На творческом этапе выбираются методы поиска идей и активизации процесса, на основании предложенных идей, формулируются способы выполнения функций, предоставляется оценка и выполнение предварительного отбора наиболее целесообразных и жизнеспособных вариантов выполнения функций.

Во время поиска путей совершенствования организации труда и трудовых процессов используются следующие методы: «мозговая атака», контрольные вопросы, морфологический анализ, совещание.

Разработка проекта совершается на исследовательском этапе, где вырабатывается эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб организации и учет заключений экспертизы, отбор наиболее подходящих для реализации предложений. Эскизная проработка выбранных вариантов заключается в детальном описании каждого варианта с применением схем, графиков, моделей, функциональных диаграмм, проектов положений о подразделениях и другой проектной документации.

Сравнительная технико-экономическая оценка вариантов проектных предложений проводится на основе заключений экспертизы расчетами экономической эффективности.

В время отбора возможных вариантов все предложения разделяют на группы: реальные для внедрения; возможные для внедрения, но в данных условиях не реализуемые; теоретически возможные, но пока практически не реализуемые; нереальные предложения. В первую очередь, для дальнейшего рассмотрения выбираются варианты из первой группы.

На следующем этапе разрабатываются: задание на проектирование, организационный общий и организационный рабочий проекту со всеми необходимыми обоснованиями.

При организационной оценке вариантов учитываются реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта.

Таким образом, исследование систем управления с помощью метода ФСА дает возможность проводить анализ всех составляющих системы управления носителей функций, внешней среды, их состояния и взаимосвязей.

Задание.

1. Разработать схему организационной структуры системы управления персоналом организации, имея в виду, что крупные организации имеют весь

набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

2. Обосновать эффективность выбранной структуры системы управления персоналом, применяя метод функционально-стоимостного анализа.

3. Подготовить презентационный материал структуры системы управления персоналом.

2.2. Лабораторное занятие № 2. Деловая игра «Выбор стратегии управления персоналом конкретной организации»

Методика выполнения деловой игры

Работа выполняется в пять этапов. Первых четыре этапа – этапы стратегического планирования, предполагающие определение трех основных параметров: миссии, системы целей, стратегии. Лишь последний, пятый этап – этап проектирования организационной структуры и разработки кадровой стратегии.

1 этап – формулировка миссии организации.

Миссия – общая цель организации, которая выражает причину ее существования. Значение миссии:

- внутри фирмы: выработка единой позиции персоналом, укрепляющей организационную культуру + ориентир и основа для определения целей организации и выбора ее стратегии;
- вне фирмы: формирование цельного образа (имиджа) организации = какую экономическую, социальную роль она играет + какого восприятия со стороны потребителей, контрагентов, общества она добивается.

Определение миссии включает:

1. Описание *области деятельности* – ответ на вопрос: «Какой предпринимательской деятельностью мы занимаемся?».

В данном случае определять свой бизнес необходимо **не** в терминах конкретной технологии, товара, а через основную функцию / потребность, которые удовлетворяют этот товар.

Основные принципы:

- для покупателя товар – это польза, которую он приносит.
- товар покупается не сам по себе, а как решение определенной проблемы, удовлетворение определенной потребности.
- различные технологии могут дать нужное решение.
- базовые потребности остаются неизменными, в то время как технологии меняются.

Особое внимание: крайне важно формулировать миссию в терминах базовой (родовой) потребности, а не в терминах товара.

2. Описание *истории фирмы* – краткая информация о возникновении и развитии фирмы.

Важно для понимания ее нынешнего положения (статуса) и значения отдельных внеэкономических целей. Качественное своеобразие и прошлые достижения – один из факторов, влияющих на выбор новых направлений деятельности, выпуска новых товаров.

3. Указание на *приоритетные цели и ограничения*.

Приоритетные (главные) цели могут быть как экономическими (увеличение доли рынка, снижение издержек производства, повышение прибыли), так и внеэкономические (доверие, уважение и репутация для клиентов, работников, общества и т.д.). Приоритетные цели являются и ограничениями (отказ от некоторых видов деятельности, выпуска отдельных товаров и пр.).

4. Указание на *основные стратегические притязания*.

Характеристика общей политики фирмы на базовом рынке и тех позиций, к которым она стремится. Это касается выбора конкурентной стратегии (см. этап 4) и определение собственных конкурентных преимуществ.

Для формулировки миссии необходимо оценить все факторы, перечисленные ниже, и ответить на следующие вопросы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Факторы, необходимые для формулировки миссии

Факторы	Вопросы	Ответы
Товары / Услуги	Какие базовые потребности удовлетворяют наши товары / услуги?	
Рынок / Потребители	Кто покупает нашу продукцию?	
Проблема выживания	Какую экономическую цель мы преследуем?	
Философия	Каковы наши убеждения, ценности, приоритетные устремления?	
Представление о себе	Каковы наши заявляемые качества и конкурентные преимущества?	
Желательный имидж	К какому образу мы стремимся? Какую ответственность несем перед обществом?	
Размещение	Где мы ведем конкурентную борьбу?	
Технология	Какова наша базовая технология?	

Социальная ответственность	Каковы наши позиции по отношению к персоналу?	
----------------------------	---	--

Итог 1-го этапа – формулировка миссии.

2 этап – диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия, включает две составляющие:

1. Анализ внешней среды.

Цель – выявление объективных угроз и возможностей для организации.

Фактически речь идет об анализе тех факторов, на которые повлиять нельзя, но необходимо учитывать и использовать с целью обеспечения наибольшего / наименьшего эффекта для будущего организации. Главное правило: необходимо выявлять негативные тенденции / благоприятные возможности опережающие, т.е. до того, как они осуществились (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Факторы внешней среды, требующие выявления и анализа

Факторы	Параметры проявления
1. Экономические	Темпы инфляции, рост цен, уровень занятости, налоговые ставки, ставки кредитов, курс \$, объем общего платежеспособного спроса
2. Политические	Нормативная база деятельности предприятий: федеральные и местные законы; Общая политика государственной власти применительно к данной сфере производства / потребления: проблемы государственной поддержки, прямого и косвенного кредитования, дотирования и пр.
3. Социально - демографические, культурные	Численность, половозрастная структура населения, уровень образования, доходов и пр.; Изменение культурных стереотипов, ценностей – отношение к чтению, структура свободного времени, формы досуга и т.д.
4. Рыночные:	Рост / стагнация / спад рынка, его емкость (физическое / денежное выражение), среднее потребление товара на душу населения, жизненный цикл товара, сложность проникновения на рынок, тенденции изменения цен, коммуникационные каналы (реклама).
★ тенденции эволюции рынка	
★ поведение покупателей	Социально-демографический профиль в соответствующем сегменте рынка, ожидания и потребности покупателей, чувствительность к факторам маркетинга – цене, рекламе, стимулированию, имиджу.
★ структура сбыта	Доля рынка по каналам сбыта, концентрация сбыта, изменение ассортимента, структура сбыта по покупателям, торговые наценки / скидки.

★ структура конкуренции	Число прямых конкурентов, их доля рынка, сильные / слабые стороны, концентрация поставщиков, посредников, покупателей.
5. Технологические	Технологические инновации, их влияние на спрос, сроки
6. Международные	В случае действия на международных рынках, использование импортируемого сырья – деятельность международных корпораций на внутреннем рынке, влияние международного спроса на рынке, товары и услуги

2. Анализ внутренней среды.

Цель – выявление сильных и слабых сторон в деятельности самой организации.

По сути, это управленческий анализ (диагностика) 5 основных функциональных зон любой организации (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Факторы внешней среды, требующие выявления и анализа

Функциональные зоны	Параметры анализа
1. Маркетинг ★ доля рынка ★ ассортимент товаров ★ рыночная демографическая статистика ★ маркетинговые исследования ★ сбыт, реклама, продвижение ★ прибыль	В % от общей емкости, тенденции продаж по товарам, группам потребителей, каналам сбыта Ограниченный / расширенный, отличительные характеристики товара, его имидж, жизненный цикл товара Изменение социально-демографического профиля рынка / потребностей покупателей Появление новых рынков, новых / улучшенных товаров Объем сбыта (физическое / денежное выражение), распределение по каналам сбыта, динамика роста продаж, потенциал по товарам, по каналам, используемые коммуникационные каналы и средства продвижения, их эффективность, интенсивность, структура, темы, творческий уровень рекламы Формирование и распределение прибыли
2. Финансы	Показатели рентабельности (производственных фондов, инноваций)

3. Производство	Уровень издержек, себестоимость продукции, эффективность управления производством, выбор поставщиков, новых материалов, качество продукции
4. Персонал	Стержневые квалификации персонала, требования к сотрудникам в данной сфере, уровень квалификации и компетентности руководства и специалистов, система стимулирования, подготовка и повышение квалификации, текучесть кадров
5. Культура и образ организации	Доминирующие типы поведения, социально-психологический климат / конфликты, обычаи и традиции коллектива, восприятие организации со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей, общества, желательный образ, репутация фирмы

Итог 2-го этапа представляется в виде перечня позиций (возможностей / угрозы + сильные / слабые стороны), которые должны быть распределены по степени их важности. При этом каждая из позиций должна быть качественно и количественно выражена, должна быть сопровождена выводом об ее влиянии на будущее организации или, при необходимости, об изменении ее сегодняшней деятельности.

Факторы внутренней среды (достоинства / недостатки самой организации) должны быть приведены в соответствии с внешними силами (возможностями / угрозами).

Заполняется специальная матрица *SWOT*-анализа (рис. 2.1) «Возможности / угрозы – сильные / слабые стороны», чтобы разработать эффективную стратегию, связывая внутренние ресурсы с внешними условиями для достижения успеха, используя достоинства для использования возможностей и минимизируя риски от угроз.

Матрица *SWOT*-анализа управления персоналом помогает оценить внутренние силы, слабости и внешние возможности, угрозы, чтобы разработать стратегии для улучшения *HR*-процессов, например, сильные стороны – это квалифицированные кадры, слабости – высокая текучесть, возможности – новые программы обучения, угрозы – экономический спад, влияющий на найм.

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды)	
	Возможности:	Угрозы:
	1. Вузы, ведущие подготовку по профильным специальностям.	1. Ограниченность активных соискателей на рынке труда

	2. Новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 3. Удобное расположение офиса рядом с метро	
Сильные стороны: 1. Высокий уровень компетентности руководителей. 2. Молодой энергичный коллектив. Позитивная атмосфера. 3. Отлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями. 4. Руководство компании планирует расширить систему внутреннего обучения сотрудников	1. Внедрять политику удержания и развития молодого коллектива, реализовывать корпоративные молодежные HR-проекты. 2. Во время презентации вакансии обращать внимание кандидатов на удобное расположение офиса	1. Разработать программу подготовки кадрового резерва. Закрывать ключевые вакансии за счет внутреннего резерва. 2. Составить программу повышения квалификации для подготовки профильных специалистов из числа сотрудников компании
Слабые стороны: 1. Высокий уровень текучести кадров. 2. Низкое значение коэффициента внутренней мобильности. 3. Стрессовый характер работы	1. Осваивать и применять новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 2. Разрабатывать и реализовывать HR-проекты для привлечения студентов и молодых специалистов из вузов профильных специальностей. 3. Составлять программы карьерного развития для удержания высокоэффективных сотрудников. 4. На этапе отбора отсеивать кандидатов с низкой стрессоустойчивостью	1. Максимально ориентировать кадровую политику на работу с внутренним трудовым потенциалом организации (мотивация и развитие) и выпускниками вузов

Рис. 2.1. Пример матрицы SWOT-анализа системы управления персоналом

3 этап – формулировка и установка общефирменных целей.

Цели различаются по содержанию и по показателям (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Классификация целей по содержанию и по показателям

Содержание целей	Показатели
Маркетинг ★ прибыль ★ продажи ★ потребители	Объем прибыли (увеличить прибыль до ... млн. руб.), валовая прибыль, уровень возврата вложенный капитал Объем продаж (в физическом и денежном выражении), доля рынка Позиционирование товара, уровень спонтанной известности, уровень повторных закупок, потребление по отдельным группам покупателей
Производительность	Соотношение ресурсов на входе и продукции на выходе (увеличить количество единиц на одного работника за 8-ми час. рабочий день)
Продукция	Объем продаж / прибыль по товарам, обновление ассортимента
Финансы	Изменение структуры капитала, структуры задолженности, оборотного капитала, выплаты дивидендов, время возврата средств
Организация	Изменения в структуре предприятия, направлениях деятельности (проведение реорганизации, открытие филиала)
Персонал	Невыходы на работу, число опозданий, часы проф. обучения, стажировок
Социальная ответственность	Стаж работы, продвижение по службе, участие в прибылях, спонсорство, меценатство

Данный перечень целей может быть продолжен. Задача проектировщика – выявив узловые проблемы, обозначить пути их решения в виде системы целей.

Итог 3-го этапа – заполненная таблица «Матрица разработки и формулировки целей» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Матрица разработки и формулировки целей

Содержание целей	Временной диапазон		
	Краткосрочные (...)	Среднесрочные (...)	Долгосрочные (...)

1. Прибыль	Сократить издержки производства	Увеличить товарооборот на ... %	Добиться объема продаж ... млн руб.
2. Потребители	Удержать постоянных клиентов	Расширить число постоянных клиентов	Увеличить долю рынка на ... %
3. Продукция	Повысить конкурентоспособность	Расширить ассортимент	Найти новую рыночную нишу
4. Персонал	Переобучить сотрудников	Пригласить новых специалистов	Подготовить высококвалифицированных специалистов
5. Управление	Выявить основные проблемы	Отладить коммуникации между подразделениями	Сформулировать управленческую команду
6. Социальная ответственность	Организовать систему инновационных предложений	Разработать новую систему стимулирования	Перейти на участие персонала в прибылях (до 10 %)
7. Поставщики	Поиск новых поставщиков ресурсов	Переход на отечественное сырье / услуги	Новая система поставок
8. Сбыт	Торговые посредники	Реорганизация структуры сбыта	Система торгового маркетинга

При сохранении общей структуры матрицы необходимо:

- определить временной диапазон планирования;
- сформулировать конкретные цели.

4-й этап – выбор и определение стратегии

Фактически выбор той или иной стратегии – это ответ на вопрос: «Каким путем мы пойдем к намеченной цели?».

Существуют 4 основные (общие) стратегии: умеренного роста, роста, сокращения, сочетания (табл. 2.6). В рамках каждой из них возможен дальнейший выбор конкретных стратегических альтернатив.

Выделяют две группы стратегий:

1. **Стратегии функционирования** – в рамках общего стратегического выбора – «умеренный рост».

Таблица 2.6

Стратегии и их характеристики

Характеристика	Стратегии
----------------	-----------

	Ограниченный рост	Рост	Сокращение	Сочетание
Сущность	Цели устанавливаются от достигнутого (с учетом инфляции)	Ежегодное значительное повышение уровня целей по сравнению с предыдущим	Цели на год – ниже достигнутого в прошлом	Сочетание нескольких предыдущих стратегий по группам товаров
Область реализации	Стабильные рынки, отрасли, технологии	Динамично развивающиеся отрасли (рынки), с быстро меняющейся технологией	Стагнирующие рынки, застойные отрасли, переживающие экономический спад	Крупные фирмы, работающие на разных рынках, производящие разные товары.
Причина выбора	Удовлетворенность своим положением, наименее рискованный способ действия	Стремление к диверсификации, краткосрочному росту, увеличение доли рынка	Ухудшающиеся показатели деятельности, отсечение убыточного производства, спасение организации.	Масштаб организации

Данные стратегии основаны на анализе причин конкурентного преимущества товаров фирмы.

Конкурентное преимущество – характеристики, свойства товара, создающие для фирмы превосходства над прямыми конкурентами. Различают два вида конкурентного преимущества:

- внешнее – отличительные свойства товара, создающие «ценность для покупателя» Внешнее конкурентное преимущество увеличивает «рыночную силу» фирмы (можно продавать свой товар по более высокой рыночной цене, чем приоритетный конкурент;

- внутреннее – отличительные свойства товара, создающие «ценность для производителя». Внутреннее конкурентное преимущество увеличивает «производительность» фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром (можно добиться себестоимости товара ниже, чем у конкурентов).

Исходя из двух факторов: тип конкурентного преимущества («производительность» / «рыночная сила») и целевого рынка (рынок в целом / его сегмент), выделяют три базовые стратегии функционирования:

1.1. *Стратегия лидерства за счет экономии на издержках* опирается на «производительность».

Реализация: контроль за постоянными расходами, значительные инвестиции в производство, тщательная разработка новых товаров, выпуск простых в изготовлении, стандартизованных товаров, снижение издержек на сбыт и рекламу. Доминирует производство.

Цель: максимально снизить издержки (себестоимость) по сравнению конкурентами.

1.2. *Стратегия дифференциации* опирается на «рыночную силу».

Реализация: дифференциация товаров возможна с помощью формирования определенного имиджа марки, обозначения / признания технологического совершенства товара, внимания к его внешнему виду, послепродажному сервису. Это требует значительных инвестиций в операционный маркетинг (главным образом, в рекламу), организации системы слежения за эволюцией рынка, координации разработки новых товаров (НИОКР), производства и маркетинга.

Цель: придать товару такие отличительные свойства, которые были бы важны для покупателя и выделяли бы его среди предложений конкурентов.

1.3. *Стратегия концентрации (специализации)* – концентрация на удовлетворении потребностей одного сегмента без стремления охватить весь рынок.

Реализация: может опираться как на «рыночную силу» (дифференциацию), так и на «производительность» (лидерство по издержкам), но лишь в рамках целевого сегмента рынка.

Цель: удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

2. *Стратегии роста* – в рамках общего стратегического выбора – «рост». Выделяют три базовые стратегии роста:

2.1. *Интенсивный рост* – стратегии роста на базовом рынке. Различают:

- стратегия проникновения на рынок – увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках;

Таблица 2.7

Стратегии проникновения на рынок

Способ	Цель	Решение
Развитие первичного спроса	увеличить размер рынка	★привлечение новых пользователей товара; ★побуждение к более частому употреблению товара; ★побуждение к более разовому потреблению; ★поиск новых возможностей использования товаров.

Увеличение доли рынка	привлечь клиентов фирм - конкурентов	★ активизация продвижения товаров; ★ улучшение свойств, изменение позиционирования товара; ★ значительное снижение цены; ★ укрепление / изменение сбытовой сети; ★ проведение мероприятий по стимулированию сбыта.
Приобретение рынков	увеличение доли рынка немаркетинговыми средствами	★ покупка фирмы - конкурента; ★ создание совместного предприятия.
Защита своих позиций	поддержание уровня проникновения на рынок	★ активизация операционного маркетинга; ★ небольшие улучшения товара и его позиционирования; ★ защитная стратегия ценообразования; ★ укрепление сбытовой сети; ★ усиление / переориентация средств по стимулированию сбыта.
Рационализация рынка	снижение издержек / повышение эффективности операционного маркетинга	★ сфокусироваться на самых рентабельных сегментах; ★ обратиться к самым эффективным дистрибьюторам; ★ уйти из некоторых сегментов.
Организация	влияние на уровень экономической эффективности рынка	★ при поддержке государственных органов установить правила конкурентной борьбы в отрасли; ★ создать профессиональное объединение (в т.ч. для сбора информации); ★ заключить соглашение о стабилизации / сокращении производства, цен.

– стратегия развития через товар – увеличить объем продаж за счет предложения новых или улучшенных товаров на существующих рынках (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Стратегии развития через товар

Способ	Цель	Решения
Добавление новых свойств товара	Увеличить рынок за счет увеличения функций товара	★ повысить универсальность товара за счет новых функций; ★ повысить социальную, эмоциональную ценность товара; ★ повысить удобство пользования товаром.

Расширение ассортимента	Разработать новые варианты товара с различным уровнем качества	★ выпустить товар в новой упаковке; ★ предложить тот же товар в различных формах и содержаниях.
Обновление ассортимента	Восстановление конкурентоспособности устаревших товаров	★ улучшить эстетические свойства; ★ внедрить новое поколение товаров; ★ внедрить экологически (санитарно-гигиенически) модифицированный товар.
Улучшение качества	Улучшить выполнение товаром своих функций	★ определить набор свойств, устраивающий различные группы потребителей; ★ установить нормы качества по каждому свойству; ★ реализовать программу полного контроля качества.
Приобретение гаммы товаров	Дополнить ассортимент, используя внешние средства	★ приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары; ★ перепродавать дополняющие товары под своей маркой; ★ создать совместное предприятие для производства нового товара.
Рационализация ассортимента	Снижение издержек производства сбыта	★ стандартизировать гамму товаров; ★ модифицировать концепцию товара.

2.2 Интегративная стратегия – стратегия роста в рамках индустриальной цепочки («поставщик ресурсов – производитель конечной продукции – сбытовик») – повышение рентабельности за счет контроля стратегически важных звеньев в цепи производства и продажи товаров. Различают:

- стратегия интеграции «назад». Цель: стабилизировать / защитить стратегически важный источник снабжения, контроль качества необходимых ресурсов, доступ к новой технологии от которой зависит успех товара;
- стратегия интеграции «вперед». Цель: обеспечение контроля над сбытом (франшизная сеть, эксклюзивные дистрибьюторы, собственная сбытовая сеть) и изучение пользователей своих товаров;
- стратегия горизонтальной интеграции. Цель: усиление позиций фирмы за счет поглощения / контроля отдельных конкурентов.

2.3 Диверсификационная стратегия – стратегия роста через диверсификацию: выход фирмы в новые сферы деятельности, новые рынки в том случае, если существующее производство исчерпало возможности для

роста, повышения рентабельности, либо фирма проигрывает конкурентную борьбу, либо базовый рынок находится в стадии спада. Различают:

- стратегия концентрической диверсификации. Суть: освоение новых видов деятельности, дополняющих существующие в технологическом и/или коммерческом плане. Цель: добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок.

Пример: издательство, помимо книг, может приступить к выпуску периодики, канцтоваров, полиграфической продукции, электронных изданий. Книжный магазин помимо печатной продукции может торговать канцтоварами, аудио-, видеопродукцией, электронными изданиями, программными обеспечениями;

- стратегия чистой диверсификации. Суть: освоение новых видов деятельности, не связанных с традиционным профилем фирмы ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель: обновление портфеля рынков товара.

Существуют важные ограничения чистой диверсификации:

- сложность и огромный риск;
- необходимость значительных кадровых и финансовых ресурсов;
- наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности (часть рынка, технология, производственного процесса, фирменной культуры / стиля управления).

Итог 4-го этапа – перечень выбранных, исходя из миссии и системы целей, стратегических альтернатив по схеме:

1. Общая стратегия. Обоснование причин выбора.

2. Конкретные стратегии.

2.1. Стратегии функционирования. Тип конкурентного преимущества.

Цели. Реализация.

2.2 Стратегии роста. Выбранная альтернатива. Способы реализации.

Цели. Используемые средства.

5-й этап – разработка организационной структуры и кадровой стратегии организации

Организационная структура любой организации должна соответствовать целям / задачам, стоящим перед ней. Разработка структуры организации осуществляется в ходе организационного проектирования. Проектирование структуры должны исходить из стратегических планов организации. Принцип А.Чандлера: «Стратегия определяет структуру».

Этапы организационного проектирования:

1. Деление организации на широкие блоки (по важнейшим направлениям, видам деятельности --> разделение по линейным / штабным подразделениям).
2. Установление соотношений полномочий различных должностей.

Определение цепи команд – иерархической структуры организации --> дальнейшее деление на более узкоспециализированные, мелкие подразделения.

3. Определение должностных обязанностей (совокупности функций и задач).

Основные принципы департаментализации, используемые в издательском деле:

★ *функциональный* – основной принцип, предполагающий деление организации на отдельные блоки / подразделения с четко обозначенными функциями и задачами (производственные: редакция, производственный отдел; управленческие: дирекция, маркетинговый, финансовый и прочие отделы). Функциональная структура эффективна для средних и мелких издательств, имеющих небольшой штат, выпускающих от нескольких названий до нескольких десятков названий в год;

★ *товарный* – может использоваться и как основной, и как дополнительный. В качестве основного - структура издательства делится на крупные блоки, отвечающие за редактирование, производство и сбыт изданий отдельных видов (например, справочников, словарей, учебников и т. д.). Руководитель по товару (товарной группе) обладает полномочиями по издательской и маркетинговой деятельности. Перед ним отчитываются и согласовывают решения руководители вторичных функциональных служб (производственного отдела, отдела маркетинга и прочие).

Используется товарная структура для крупных издательств, выпускающих издания разнообразной тематики и видов. В качестве дополнительного товарный принцип департаментализации используется по отношению к функциональному, когда в структуре функциональных подразделений (редакций, отдела маркетинга, службы сбыта) могут выделяться группы специалистов по товарному признаку (редакция учебной литературы, справочной и т.д.);

★ *рыночный* – может использоваться и как основной, и как дополнительный. В качестве основного - структура издательства делится на крупные блоки, отвечающие за редактирование, производство и сбыт изданий для отдельных групп потребителей (индивидуальных: детей, юношество; организованных: библиотек).

Используется рыночная структура для крупных издательств, выпускающих издания разнообразной тематики и видов, рассчитанных на несколько крупных групп потребителей. Чаще используется как дополнительный по отношению к функциональному, когда в структуре функциональных подразделений (редакций, отдела маркетинга, службы сбыта) могут выделяться группы специалистов по отдельным рынкам / группам потребителей (редакция детской и юношеской литературы);

★ *региональный* – очень редко используется как самостоятельный, для

крупных издательств, обслуживающих большие территории, или работающих на международном рынке. За руководителем соответствующего географического блока (или филиала) закрепляются линейные полномочия по издательской, маркетинговой, сбытовой (иногда и финансовой) деятельности, независимо от обслуживающих групп потребителей, рынков, видов выпускаемой продукции.

Процесс формирования организационной структуры не ограничивается лишь определением перечня подразделений. Следующий важнейший момент – определение сферы полномочий (что имеет право делать) и компетенции (за что отвечает) каждого подразделения / руководителя.

Деятельность любого работника в издательстве должна быть ограничена определенными организационными рамками (фиксированными полномочиями и обязанностями). Задача разделения (делегирования) полномочий позволяет облегчить управление (выстроить четкую цепь команд), сэкономить время на решение «стыковых» и внутренних проблем.

Этапы делегирования полномочий:

1. Определение круга проблем (задач).
2. Оценка выявленных проблем по степени важности / актуальности (важно / актуально, важно / не актуально, не важно / актуально, не важно / не актуально).
3. Определение наиболее заинтересованных в решении данных проблем подразделений, руководителей.
4. Оценка степени деловой активности подразделений, руководителей (высшая степень деловой активности - разработка стратегии, программ; низшая – постановка задач исполнителям).
5. Определение ответственности (круга решаемых задач).
6. Определение критериев оценки конечных результатов.

Итог 5 этапа – проект организационной структуры по схеме:

1. Принципы департаментализации организационной структуры издательства. Причины выбора с учетом определенных ранее системы целей, стратегии выявленных сильных и слабых сторон организации.

2. Перечень подразделений с определением сферы компетенции (круга задач, за которые отвечают).

3. Распределение полномочий и порядок принятия решения о включении издания в издательский портфель.

Ответы на вопросы:

- кто вносит предложение о новом издании?
- кто оценивает перспективы нового издания?
- кто определяет внешнюю форму издания (объем, переплет / обложка, художественное решение)?
- кто определяет тираж, предлагаемую цену, каналы сбыта?

- кто определяет читательское и целевое назначение?

4. Разработка кадровой стратегии организации. Выбор направлений кадровой политики.

Исходные данные к выполнению деловой игры

Провинциальное издательство было основано в 1935 году. С момента основания издательства ориентировано только на обслуживание одного региона (население более 3,5 млн чел., более 80 % горожане, занятых преимущественно в сфере производства).

Ежегодный объем выпуска – до 30 названий книг общим тиражом 250 тыс. экз., объемом около 50 печ. листов. Средние тиражи – 3–10 тыс. экз., средний объем – 300–400 стр.

Тематика. Традиционно деятельность издательства была унифицирована. Выпускалась, главным образом, литература, адресованная местным жителям (литература с местной спецификой, издания местных авторов, литература на национальных языках). Это предопределяло тематику выпускаемой продукции (массово-политическая, сельскохозяйственная, производственная – с местной спецификой, художественная и детская – произведения местных авторов, краеведческая). Современные тематические направления:

- Художественная литература – до 60 % названий (классическая художественная литература – около 10 названий, средний тираж до 10 тыс. экз.; произведения местных авторов (как правило, за счет средств автора) – 4-6 названий, средний тираж 1-3 тыс. экз.);
- Краеведческая литература – до 30 % названий (тематика разнообразна – история, география, природа региона; различна и типология: научные (по заказу), учебные, научно-популярные издания, художественные альбомы);
- Домоводство (дом, быт, досуг) – 3-4 названия, средний тираж 5-10 тыс. экз. (тематика: садоводство, кулинария, литература типа «сделай сам» и пр.).

Типология изданий: Научные издания (1–3 названия) публикуются по заказу. Учебные издания (4–5 названий), главным образом, краеведческого содержания. Оригинальные издания представлены публикациями произведений местных авторов, до 60 % всех книг это переиздания ранее публиковавшихся произведений.

Редакционно-издательское и полиграфическое исполнение. Срок прохождения рукописи в редакции – 8-12 месяцев. Штат редакции насчитывает 5 человек. Издательству не удалось сохранить высококвалифицированные кадры редакционно-издательских работников. В целом уровень редакционно-издательской подготовки изданий не высок, за исключением репринтных

изданий и художественных альбомов (которые, кстати, переиздавались уже многократно).

Большинство книг не отличаются высоким уровнем полиграфического исполнения и художественного оформления (газетная бумага, некачественная печать, минимум или полное отсутствие иллюстраций). За исключением альбомов, печатающихся либо за границей, либо в других регионах, остальные книги публикуют в местных типографиях, не обладающих качественным полиграфическим оборудованием.

Книгораспространение. Книги издательства распространяются на территории региона. Сбыт осуществляется, главным образом, через сеть муниципальных книжных магазинов.

Проблемы:

1) Внутриорганизационные:

- отсутствие комплексных программ, стратегия развития издательства в целом, отдельных ее составляющих;
- отсутствие согласованной координации между подразделениями издательства, много времени тратится на согласование решений и выяснения вопросов кто, что, с кем согласовывает;
- нечеткое разграничение сферы компетенции руководителей (генерального, коммерческого директоров, главного редактора, бухгалтера и др.);
- отсутствие системы контроля исполнения решений, многие решения «умирают» в ходе многочисленных согласований, при нежелании брать на себя ответственность.

2) Маркетинговые:

- издательство является низкорентабельным (небольшой объем прибыли обеспечивают уже многократно тиражированные издания, остальные издания являются безубыточными - выпускаются на средства заказчика);
- при наличии целевых групп потребителей, потребности в краеведческой литературе издательство не предпринимает целенаправленных усилий в разработке региональных программ поддержки выпуска подобных изданий (а не самого себя);
- при достаточно низкой цене собственной продукции, с одной стороны, и низком платежеспособном спросе населения издательство практически не осуществляет маркетинговую деятельность, его книги слабо представлены на региональном книжном рынке, мало известны местным жителям.

3) Персонал:

- текучесть кадров – развал коллектива (особенно части квалифицированных специалистов);

- высокий средний возраст (предпенсионный), нет омоложения коллектива;
- большое число конфликтов, связанных с разделением полномочий и ответственности;
- отсутствие организационной культуры, представления общих целей издательства, его предназначения в культурной среде региона;
- негативная «амбициозность» руководителей издательства, требующих помощи от местных органов власти.

Ориентиры на будущее:

- увеличение объема выпуска продукции – к 2026 году до 50 названий тиражом 350–400 тыс. экз. за счет выпуска «коммерческой» литературы, адресованной местным жителям;
- разработка совместно с другими отраслевыми структурами и местными органами власти гос. политики в сфере книжного дела (в том числе и программ книгоиздания);
- увеличение известности продукции и самого издательства, степени проникновения на рынок (количество потребляемых книг).

2.3. Лабораторное занятие № 3. Разработка программы адаптации персонала. Повышение его стрессоустойчивости

Краткие теоретические сведения

Адаптация – это взаимные приспособления работников и организации, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Виды адаптации:

– профессиональная – характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний, навыков), также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе, связано с вхождением в новые условия технологического процесса.

– психофизиологическая – освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относятся: физические и психические нагрузки, уровень монотонности, ритм труда, удобство рабочего места, шум, освещенность, вибрация и т.п.

– социально-психологическая – включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностями, ориентациями. Он получает информацию о системе деловых и личных

взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах.

– организационная адаптация – работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре.

Процесс адаптации сотрудников может быть рассмотрен во времени как закономерно чередующиеся стадии:

1. Ознакомление с производственной и социальной ситуацией.
2. Приспособление – постепенное привыкание и усвоение стереотипов.
3. Ассимиляция – полное приспособление в производственной и социальной среде.
4. Идентификация – отождествление личных целей с целями производственной группы и организации в целом.

По степени выраженности последней стадии выделяют следующие типы работников:

- а) безразличные
- б) частично идентифицированные
- в) полностью идентифицированные (ядро производственной группы)

К сожалению, положительный опыт, накопленный на предыдущих этапах в вопросах адаптации новых работников в значительной степени оказался утерянным. Это обстоятельство вынуждает многие организации как бы заново выстраивать систему адаптации. Поэтому полезен опыт решения этой проблемы в странах с развитой рыночной экономикой, уже доказавшей свою эффективность.

Традиционно в программе адаптации работников выделяют три направления:

- введение в организацию
- введение в подразделение
- введение в должность.

Показатели успешности процесса адаптации. Об успехе профессиональной адаптации можно судить на основе следующих показателей:

1. Завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался если работа не вызывает у него чувство напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной.

2. Овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.

3. Овладение своей профессиональной речью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства.

4. Рабочие показатели работника устраивают его непосредственного руководителя

5. У работника выражено желание совершенствоваться в профессии и он связывает свое будущее с дальнейшей работой.

6. Работник удовлетворен выполненной работой, он считает оценку своего трудового вклада справедливой

7. Успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха

Успешное решение проблемы адаптации требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно.

Задание.

1. Описать собственный личностный опыт прохождения адаптации специалистом (руководителем)

2. Разработать программы адаптации персонала: «Введение в организацию», «Введение в подразделение», «Введение в должность» (защита проекта).

3. Разработать рекомендации по стрессоустойчивости персонала (групповая дискуссия).

2.4. Лабораторное занятие № 4. Регулярная оценка персонала

Краткие теоретические сведения

Система оценки персонала формируется в тесной увязке со стратегией и кадровой политикой организации.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы персонала, действующие со стороны работника:

- способности;
- личные и деловые качества;
- понимание своей профессиональной роли;
- мотивация;
- отношение с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством;
- отношения с коллегами;
- трудовая этика и мораль;
- профессиональные знания и навыки;
- состояние здоровья.

действующие со стороны организации:

- стиль руководства и сложившаяся практика управления;
- знания и квалификация руководителя;
- действующая в организации система стимулирования труда;
- особенности оргкультуры;

–обеспеченность необходимыми ресурсами.

Условия создания системы оценки:

- заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие в организации высококвалифицированных обученных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструменты, формы и пр.);
- своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки.

Место системы оценки в общей системе управления персоналом.

Оценка рабочих результатов должна содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, со следующими направлениями работы с персоналом:

- анализ работы, определение требования работы;
- обучение и развитие персонала;
- поиск и отбор новых работников;
- кадровое планирование;
- планирование карьеры работников;
- система стимулирования труда;
- формирование и работа с кадровым резервом.

Цели и задачи, стоящие перед системной оценкой:

- административные;
- контроль качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Критерии оценки работы с персоналом

- Оценка количественных показателей;
- Оценка качества работы;
- Оценка потерь рабочего времени;
- Уровень текучести кадров;
- Оценка характеристик, связанных с обучением персонала.

Задание.

1. Разработать Положение о регулярной оценке персонала в организации (см. исходные данные лабораторной работы № 2) с описанием компетенций специалиста.

2. Спланировать ключевые цели (задачи, задания) и уровни их значимости.

3. Определить результаты достижения запланированных целей и уровня развития компетенций.

4. Подготовить предложения по итогам оценки.

5. Подвести итоги оценки.

6. Составить бланк регулярной оценки специалиста.

2.5. Лабораторное занятие № 5. Мотивация и стимулирование персонала (круглый стол)

Краткие теоретические сведения

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение.

С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей и сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации. При описании мотивационного процесса используются два неравнозначных понятия: *стимулирование и мотивация*.

Роль мотивации в управлении организацией:

- Организация – это открытые социальные системы, коллективы людей, реализующие в труде свои потребности
- Работники организации желают ощущать собственную значимость в коллективном труде, быть сотрудником организации.
- Результативный труд приносит человеку удовлетворение и вызывает желание работать более производительно.
- Успехи организации определяют сотрудники, персонал.

Эволюция управленческой деятельности – это долгий путь от Экономического человека к Социальному, от Стимулирования к Мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних потребностей человека, которые побуждают его действовать так, а не иначе. Известны 3 содержательные теории:

- теория А.Маслоу;
- теория Ф.Герцберга;
- теория МакКлеланда.

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведет себя человек в состоянии восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения. Акцент с внутренних потребностей как

мотиватора поведения переносится на ожидаемые последствия достижения результата.

Известны три процессуальные теории мотивации:

- ожидания;
- справедливости;
- теория- модель Портера-Лоулера.

Социальные проблемы мотивации. Необходимыми условиями мотивации к труду являются:

- 1) наличие потребностей, которые человек желает удовлетворить;
- 2) наличие благ и условий, способствующих удовлетворению потребностей;
- 3) возможность удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность с минимальными моральными и материальными издержками, а не любыми другими нетрудовыми способами.

Различают следующие типы трудовой мотивации:

- инструментальная мотивация;
- профессиональная мотивация;
- патриотическая мотивация;
- хозяйская мотивация.

Задание.

1. Выявить цели изучения мотивации трудового поведения в современной теории управления
2. Сопоставить различные подходы к мотивации в практике принятия управленческих решений по воздействию на трудовое поведение
3. Описать конкретные формы стимулирования персонала вашей организации.
4. Сформулируйте проблемы оценки результатов деятельности работников и построения системы вознаграждения

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

3.1. Практическое занятие 1. Управление персоналом как важнейшая сфера современного менеджмента

Краткие теоретические сведения

В последнее время становится все более очевидным, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления кадрами. Необходимо кардинально изменить отношение к данной сфере управления предприятием, выработать прогрессивные подходы к управлению человеческими ресурсами, организовать широкомасштабное обучение навыкам, их использованию на практике.

Управление персоналом как особая сфера профессиональной деятельности представляет собой управленческое воздействие руководителей, менеджеров и работников служб управления персоналом, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь целей организации. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать глобальную цель управления персоналом – формирование, развитие, реализация с наибольшей эффективностью трудового потенциала организации. Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие, с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер в процессе формирования, распределения перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для эффективного использования и развития трудового потенциала работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых в ней работников.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта позволяет сформулировать ряд требований общеметодического характера к системе управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;
- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурное подразделение, отдельные исполнители);

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических, сициольно-психологических методов;

- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития

Методы и принципы управления персоналом.

Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое надо учитывать и соблюдать в работе с персоналом.

К основным принципам управления персоналом можно отнести:

- *альтернативность* – наличие вариантов при формировании системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

- *гибкость* – приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы;

- *сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации*;

- *иерархичность* – наличие иерархического взаимодействия между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующегося на разделении власти, решений и информации по уровням управления;

- *комплексность* – учет всех факторов, воздействующих на систему управления (внешних и внутренних, состояние объекта управления и т. д.), и охват всех подсистем работы с персоналом;

- *концентрацию* – сосредоточение разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления;

- *научность* – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом на основе достижений науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства;

- *оперативность* – своевременное принятие решений по совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты;

- *плановость* – определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала;

– *эффективность* – экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции;

– *контроль* за исполнением принимаемых решений и др.

Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы и предполагают использование различных методов.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме *организационного и распорядительного воздействия*.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения,

принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т. п.); ремонтно-эксплуатационные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования) ; финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка) ; нормативы рентабельности и нормативы налогового плана (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов, автотранспортных средств под погрузкой и выгрузкой и т. д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний. Действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатый опыт работников аппарата управления.

К актам организационно- методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико- экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

Акты организационного нормирования и организационно- методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, - совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для

подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения.

Для административных методов характерно их соответствие трудовому законодательству, правовым нормам, действующим в организации, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Рассчитывать на автоматизм действия этих методов невозможно, необходимо прогнозировать и оценивать их действие.

Экономические методы (методы побуждения) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Их суть – оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степень и звание;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- росте производительности труда;
- повышении качества продукции, работ и услуг;
- экономии ресурсов и т.п.

Премия за основные результаты труда, так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из

прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами. Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например, оплата ежегодного отпуска. Льготы и привилегии могут включать в себя: пенсионное обеспечение финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы); содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

Социально-психологические методы (методы убеждения) – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов

психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Люди – важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны.

Персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Исследование персонала осуществляется при помощи каждого из трех групп методов. К основным характеристикам персонала как объекта управления относятся:

- общий стаж;
- стаж по должности;
- профессиональная подготовка;
- наличие научных трудов, авторских изобретений;
- наличие опыта управленческой работы;
- мотивация профессионального развития;
- навыки работы в команде.

Кроме того, персонал характеризуется:

- численностью, которая зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов;

- профессиональной структурой – соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, инженеров, юристов и т.д.)
- квалификационной структурой – соотношение работников различного уровня квалификации (главный конструктор, ведущий, старший);
- половозрастной структурой – соотношение групп персонала по полу и возрасту;
- структурой персонала по уровню образования – выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее образование, среднее специальное.

К понятию «управление человеческими ресурсами» экономическая наука пришла в конце 70-х годов. Термин «управление человеческими ресурсами» акцентирует внимание на стратегических аспектах принятия кадровых решений, а понятие «управление персоналом» в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами.

Следовательно, кадровая политика организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Развитие взглядов на управление персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более 100 лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление

«Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, технологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики и социологии труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Видными представителями классических теорий являются: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Л.Эрвик, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э.Мэйо, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк и др. Авторами теории человеческих ресурсов являются: А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными.

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Рассмотрим историю развития управления персоналом начиная с 1900 г. – того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80 % своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях.

В 1930 гг. работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В 1930–1940 гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В 1950-1960 гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов.

В 1970-80 гг. кадровые службы наряду с оперативными начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участием в формировании стратегического управления предприятием, что становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 1990-х гг. показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 служащих и более. Они строят работу на основе стратегического планирования и управления, расширения гарантий занятости, мотивации и стимулирования профессионального роста и управления деловой карьерой.

Взаимоотношения между членами коллектива организации можно графически, схематически выразить с помощью социограммы.

Социометрия – это один из методов анализа отношений в коллективе, который помогает глубже понять структуру взаимодействий и выявить социальные связи между членами команды. С помощью социометрического метода можно выявить лидерство, симпатии и напряженные точки в группе, что позволяет *HR*-специалистам глубже понять социальный климат, определить влияние неформальных лидеров и решить скрытые конфликты, способствуя формированию позитивной и доверительной атмосферы в коллективе.

Задание.

1. Опишите предметную область изучаемого курса, методы исследования и развития персонала; развитие взглядов на работу с персоналом в рамках школ управления; стадии развития управления персоналом в зависимости от формирования школ управления.

2. Составить эссе на тему «Современные тенденции в работе с персоналом. Задачи *HR* – служб».

3. Групповая дискуссия по кейсам.

Кейс № 1.

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела, впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию.

Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности?

Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза?

Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи?

Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение?

Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше – Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами.

Может, не стоит слушать врача и выйти на работу?

Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание:

1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных вариантов замещения:

- штатное замещение;
- временное исполнение обязанностей по совместительству;

В каких случаях предпочтительней каждый из предложенных вариантов?

Кейс №2.

Петр Андреев работает начальником отдела маркетинга в компании, торгующей компьютерами и переживающей не лучшие времена. Рынок насыщен, конкуренция обостряется, объем продаж падает. В его команде торговых представителей заняты, в основном, люди в возрасте 25 - 30 лет, не имеющие семьи. Чтобы удержать и привлечь новых клиентов, всем им приходится работать много, а часто и по выходным.

Некоторое время назад Андреев взял на работу в отдел опытного специалиста по маркетингу компьютерной техники тридцатисемилетнюю Екатерину Макарову, которая в одиночку воспитывает шестилетнего сына.

Работая достаточно много, Макарова все же не в состоянии отдавать делу более 45 часов в неделю и жертвовать выходными. Остальные (не имеющие детей) работают больше и потому недовольны ею. В конце концов она перестает поспевать за всеми, показатели ее работы ниже и менеджер группы сбыта 29-летняя Инна Сидорова требует от Андреева уволить Макарову.

Как поступить Андрееву? Конечно, компания не может позволить себе держать недостаточно активных сотрудников, особенно когда необходимо максимально сокращать издержки, но, с другой стороны, Андреев уверен, что Макарова хороший специалист и заслуживает лучшего отношения. Сам будучи отцом двух детей, он прекрасно понимает, как нелегко ей приходится. Кроме того, руководство компании не раз говорило о том, как важны для его

сотрудников семейные ценности. Останутся ли эти утверждения только словами?

Задание:

- 1) Проанализируйте сложившуюся ситуацию и определите характер конфликта.
- 2) Какие альтернативы можно предложить для решения описанной проблемы?
- 3) Какое решение проблемы приняли бы вы на месте Андреева? Ответ аргументируйте.

Кейс №3.

В связи с участвовавшими конфликтами в одном из филиалов коммерческого банка по распоряжению его руководителя специалистом-психологом было проведено социометрическое исследование работников, в результате которого были получены данные, представленные в социоматрице (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Исходные данные к кейсу 3

№ п/п	Фамилия	Критерии			
		С кем бы вы хотели работать в одну смену?		С кем бы вы не хотели работать в одну смену?	
		Кого выбрала?	Кто выбрал ее?	Кого отвергла?	Кто отверг ее?
1	Иванова	2,8	2,3,4,6,7,8	7	5
2	Петренко	1,3	1,3	—	—
3	Соколова	1,2	2	4	4
4	Никольская	1,5	-	3	3
5	Федорова	6	4,6	1	—
6	Васильева	1,5	5	7	—
7	Гордеева	1	—	8	1,6,8
8	Тимошина	1	1	7	7
9	Данилова	10	10	—	—
10	Исаева	9	9	—	—
11	Гаврикова	—	—	—	—

На основе этих данных требуется:

1. Вычислить социометрические статусы и расположить сотрудников филиала в порядке убывания статуса.
2. Определить иерархическую структуру группы (лидеры, предпочитаемые, отверженные, изолированные).
3. Построить социограмму.
4. В связи с открытием нового филиала возникла производственная необходимость перевести в него двух человек на постоянную работу. Кого бы вы (в качестве руководителя) перевели, исходя из данных социограммы, при условии равноценности кандидатур в прочих отношениях?

3.2. Практическое занятие 2. Кадровая характеристика предприятия

Краткие теоретические сведения

Кадровая характеристика персонала включает сведения о его численности и структуре. В рамках статистического подхода персонал – это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства). Он обладает определенными количественными и качественными характеристиками (численность, структура, возраст, опыт, стаж и проч.) и выполняет различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в штате, называется кадрами. При разработке кадровой характеристики предприятия рассматривают половозрастную структуру персонала, квалификационную, структуру по образованию, по стажу в данной должности и общему стажу, а также определяют количество работников, своевременно прошедших повышение квалификации.

Состав и численность персонала определяются перечнем должностей, устанавливаемым администрацией для обеспечения потребностей производства в зависимости от его функциональной, технологической и организационной структуры. Его качественные параметры обусловлены требованиями к уровню квалификации работников, а количественные – объемом выпуска, трудоемкостью, сложностью продукции, степенью автоматизации и компьютеризации технологических процессов.

Обычно персонал формируется целенаправленно, что позволяет оптимизировать его численность, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников, их состав с различным функциональным содержанием труда.

Численность персонала определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

При расчетах численности персонала на основе статистических методов и экспертных оценок используют:

- нормы времени;
- нормы численности;
- коэффициент пересчета явочной численности в списочную;
- величину полезного фонда времени;
- нормы обслуживания и т.п.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Не включаются совместители, работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе специальных договоров, направленные на учебу с отрывом от производства. Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Движение персонала характеризуется следующими показателями:

- оборот по приему- представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, проходящих производственную практику, а также по оргнабору;

- оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения;

- необходимый оборот по выбытию неизбежен по институциональным причинам;

- текучесть или излишний оборот;

- численность сменившихся работников, представляющая собой меньшую из численности принятых и уволенных;

- численность проработавших весь период – разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период (характеризует постоянство коллектива за определенный период времени).

Вышеперечисленные показатели являются абсолютными. К относительным показателям относятся Интенсивность оборота по выбытию, определяемая отношением числа выбывших за период по всем причинам к среднесписочной численности персонала за период; Коэффициент постоянства кадрового состава – как отношение числа работников, состоящих в списках организации в течение всего периода (не менее 3 лет) к среднесписочной численности; Коэффициент текучести – как отношение излишнего оборота к

среднесписочной численности; коэффициент закрепленности работников как отношение числа лиц с определенным стажем, покинувших организацию к среднесписочной численности.

Задание

1. Перечислите основные показатели, характеризующие состояние персонала.
2. Проведите среди своих родственников и знакомых социологическое обследование на предмет того, почему они меняли работу, что им при этом препятствовало и что благоприятствовало, какими оказались результаты. Обсудите итоги обследования в своей группе и попытайтесь выявить общие закономерности.
3. Поясните, что представляет собой структура персонала и каковы ее разновидности.
4. Проанализируйте с точки зрения категорий персонала работников своего учебного заведения.
5. Выясните свою будущую профессию, специальность, квалификационную категорию.

3.3. Практическое занятие 3. Компьютерная поддержка системы управления персоналом (позиционная игра)

Краткие теоретические сведения

Современные возможности автоматизации многих процессов и функций кадрового менеджмента, а также новые информационные технологии и компьютерные средства, доступные для кадровых служб, дают возможность оптимизировать и рационализировать управленческую функцию за счет применения новейших средств сбора, передачи и преобразования информации.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией – выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации. Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

В настоящее время на базе информационных технологий решаются важные задачи управления персоналом:

1. Планирование штатного расписания с формированием должностных инструкций.

2. Учет персонала (персональные данные о сотрудниках).

3. Подбор новых сотрудников и перемещения.

4. Планирование и учет использования трудовых ресурсов.

5. Расчеты с персоналом (расчет выплат, пособия, контроль выплат).

6. Система управления движением документов.

7. Персонализированный пенсионный и налоговый учет.

Кроме этого активно используются в управлении персоналом экспертные системы как системы искусственного интеллекта. Их можно разделить на консультационные (информационные), исследовательские и управляющие. Консультационные системы могут использоваться в работе государственных служб занятости, кадровых служб фирм, рекрутинговых фирмах..

В настоящее время российские разработчики *HR*-систем по общему количеству созданных решений, наверное, занимают первое место в мире. Среди них как модули комплексных систем, так и автономные программы.

Задание

1. Разработать концепцию компьютеризации кадровой работы в организации в режиме позиционной игры. Отправные позиции:

- апологет;
- алгоритм;
- символика;
- графическое изображение;
- литературные средства (рифмованный слог, нерифмованный слог) (по выбору).

2. Защита проекта.

3. Ознакомление с программой «1С: Зарплата и Кадры».

3.4. Практическое занятие 4. Кадровый самомаркетинг

Краткие теоретические сведения

Кадровый самомаркетинг – это комплекс средств, при помощи которых потенциальный работник представляет и продвигает себя на рынке труда. Кадровый самомаркетинг связан с одной стороны с ситуацией на рынке труда, с другой – с собственным уровнем профессиональной и личностной компетентности работника.

Большую роль приобретает информационное обеспечение кадрового самомаркетинга.

Ключевым инструментом самомаркетинга является разработка и поддержание собственного профессионального резюме. Основная задача этого документа – дать краткое и исчерпывающее представление о профессиональном опыте и профессиональной подготовке потенциального работника.

Структура профессионального резюме:

1. Личные данные (Ф.И.О., контактная информация).
2. Цель резюме(краткое описание того, на получение какой работы и должности Вы претендуете).
3. Опыт работы (рекомендуется излагать в обратном хронологическом порядке).
4. Образование (рекомендуется обратный хронологический порядок, сюда включается сообщение о государственных наградах, участие в научно-исследовательской работе, выигрыш тех или иных грантов. Для выпускников вузов или студентов старших курсов этот блок помещается или перед предыдущим или вовсе его заменяет. Рекомендуется выделить те изученные дисциплины, которые соответствуют цели резюме, теме курсовой работы, выпускной квалификационной работы).
5. Дополнительная информация (не обязательна, но желательна). Владеет ли кандидат на должность компьютером и специализированными макросредами), иностранными языками, языками бывшего СССР, наличие водительского удостоверения, членство в творческих организациях. Хобби следует упоминать, если только это связано с работой.

Требования к содержанию резюме

1. Краткость (1-1,5 стр.).
2. Конкретность (общие фразы удалить).
3. Активность (необходимо употреблять энергичные глаголы «Разработал», «создал» и др.).
4. Избирательность (не надо думать, что чем больше дано разношерстной информации, тем лучше. Ее необходимо отбирать, исходя из целей резюме).
5. Достоверность представляемой информации.

Задание

1. Составить профессиональное резюме для участия в предварительном отборе кандидатов на должность менеджера по персоналу.

2. Студенческая группа разбивается на команды-конкурсные комиссии для изучения резюме и выявления претендентов для участия в окончательном отборе. Каждая команда работает с резюме параллельных команд.

3.5. Практическое занятие 5. Проектирование службы управления персоналом

Краткие теоретические сведения

В современных условиях значительно повышается роль кадровых служб, превращающихся в центры по разработке и реализации стратегии по развитию и мотивации персонала.

Являясь функциональным подразделением организации, служба управления персоналом имеет собственную организационную структуру, в которой верховным руководителем является директор или управляющий по персоналу, а ему подчиняются начальники отделов, секторов или группы по соответствующим направлениям деятельности:

- по планированию, отбору, найму, высвобождению персонала;
- по профессиональной ориентации и переподготовке, аттестации и оценке персонала, продвижению по службе;
- по компенсации.

Среди множества современных организаций многонациональные корпорации накопили, пожалуй, наиболее богатый опыт управления персоналом. Их отделы человеческих ресурсов занимаются широким комплексом вопросов и играют ключевую роль в организационном развитии.

Работники службы управления человеческими ресурсами должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с человеческими ресурсами, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с человеческими ресурсами, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;
- иметь ясное представление о перспективах развития организации, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре организации и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления человеческими ресурсами в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований,

предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях и фирмах вводятся должности руководителей (директоров, замдиректора и т. д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

Количественный состав службы управления человеческими ресурсами определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т. д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов, руководителей, служащих), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению человеческими ресурсами (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т. е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению человеческими ресурсами можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле

$$\text{Ч} = \frac{T \cdot K}{\Phi_n},$$

где Т – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел./ч;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($K \approx 1,15$);

Φ_n – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется).

Расчет количественной потребности в специалистах по управлению человеческими ресурсами проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т. е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

Задание

1. Назовите документы, на основе которых разрабатывается философия организации.
2. Перечислите варианты структурного местоположения кадровой службы организации.
3. Составить Положение об отделе работы с персоналом (защита проекта).
4. Составить должностную инструкцию для специалиста или руководителя кадровой службы (по выбору).

3.6. Практическое занятие 6. Участие в конкурсе на вакантную должность менеджера по персоналу (тренинг)

Краткие теоретические сведения

Содержание инструментов отбора на предварительном уровне может определить только конкурсная комиссия. К ним можно отнести:

1. соответствие квалификационным требованиям;
2. профессиональное тестирование;
3. психологическое тестирование;
4. медицинское освидетельствование;
5. диагностика стрессоустойчивости;
6. баскет-метод: разбор документов по конкретному виду деятельности на уровне должности, подразделения организации с целью выявления проблем и нахождение путей их решения
7. выполнение письменных заданий:
 - разработка проекта;
 - подготовка делового письма;

- составление доклада;
- написание контрольной работы на заданную тему;
- эссе.

При отборе на вакантную должность менеджера по персоналу можно применить многофакторный личностный опросник Кеттелла (16PF). Опросник используется для оценки 16 ключевых черт личности, которые помогают понять, насколько кандидат подходит на должность *HR*-менеджера, оценивая его общительность, эмоциональную стабильность, доминирование, ответственность, подозрительность и другие факторы, что критично для роли, требующей работы с людьми, стрессоустойчивости и лидерства. *HR*-специалист может использовать результаты для прогнозирования эффективности кандидата в команде, его лидерского потенциала, умения работать под давлением и потенциальных конфликтов, что необходимо при найме на конкурентный конкурс.

Ключевые факторы Кеттелла для *HR*-менеджера:

Фактор А (Отзывчивость): Высокий балл – дружелюбие, низкий – сдержанность. Для *HR*-менеджера важна общительность и открытость.

Фактор С (Эмоциональная стабильность): Высокий балл – спокойствие, низкий – тревожность. *HR*-менеджер должен быть эмоционально устойчив.

Фактор Е (Доминирование): Высокий балл – напористость, низкий – покорность. Важен баланс – не излишний, но и не недостаточный.

Фактор G (Добросовестность): Высокий балл – ответственность, низкий – неконформизм. Для *HR*-менеджера важна надежность.

Фактор H (Смелость): Высокий балл – смелость, низкий – робость. Отделу по управлению персоналом нужен уверенный в себе сотрудник.

Фактор Q1 (Радикализм): Высокий балл – открытость новому, низкий – консерватизм. Для *HR*-менеджера важны гибкость и адаптивность.

Фактор Q2 (Самодостаточность): Высокий балл – независимость, низкий – конформизм. Для менеджера важна самостоятельность в принятии решений.

Тест Кеттелла дает глубокое понимание личности кандидата, выходящее за рамки резюме и стандартного собеседования, что критично для выбора человека, который будет управлять самым ценным активом – персоналом.

Задание

1. Решить ситуационную задачу: составить объявление о вакансии менеджера по персоналу, используя требования, отраженные в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Требования к составлению объявления о вакансии менеджера по персоналу

Название должности	
Уровень заработной платы	Описать помимо размера условия ее выплаты, форму

	(сдельная, сдельно-премиальная, повременная, повременно-премиальная и др.), наличии конкретных видов премий, бонусов, надбавок и т.д.
Компания-работодатель	Описание компании, преимущества работы в компании
Трудовые обязанности	Четкий и лаконичный перечень
Квалификационные требования к соискателям на вакантную должность	Перечислить значимые для должности требования к образованию, знаниям, навыкам, умениям, опыту работы, личностным характеристикам
Условия работы	Отражаются конкретный график работы, особенности коллективного взаимодействия, возможность профессионального и карьерного роста, наличие испытательного срока и т.д.

2. Подготовить деловое письмо в зависимости от варианта:

- письмо-запрос,
- письмо-подтверждение,
- письмо-извещение,
- письмо-напоминание,
- письмо-рекламация,
- письмо информационное,
- письмо циркулярное,
- письмо сопроводительное,
- другое

3. Подготовить эссе на тему «Проблемы кадровой работы на предприятиях».

4. Пройти психологическое тестирование по многофакторной личностной методике Кеттелла.

3.7. Практическое занятие 7. Планирование карьеры персонала

Краткие теоретические сведения

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала. Одним из путей является развитие персонала путем использования карьерного роста. Карьерная политика предприятия позволяет решать стратегические задачи. Персонал должен быть удовлетворен, а следовательно, заинтересован в работе.

На сегодняшний день планирование карьеры является одним из наиболее актуальных направлений деятельности менеджеров по персоналу. Планирование карьеры начинается с осознания того, как осуществляется выбор карьеры.

Современным методом планирования и развития карьеры является системная карьера, основными принципами которой являются:

- обучение работников кадровых служб разработке системной карьеры;
- объединение в единое целое различных составных частей карьеры;
- использование системного подхода и средств без учета влияния случайных факторов;
- создание организационного фундамента для планирования карьеры.

На современном этапе мотивация карьеры является очень важным и недостаточно проработанным элементом.

Вопросы, которые требуют здесь решения:

- какова мотивация карьеры;
- организация карьеры – любая организация предполагает формирование следующих документов (Положение о карьере, фактические модели карьеры, плановые модели карьеры).

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.

Задание

1. Разобрать практическую ситуацию «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.

2. Решить практическую ситуацию «Составление личного жизненного плана»

Описание ситуации.

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить свой личный жизненный план карьеры.

Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя:

- работа;
- экономическое состояние;
- физическое состояние;
- социальное состояние;
- психологическое состояние;
- семейная жизнь.

Личный жизненный план:

1. Работа.

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

2. Экономическое состояние.

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет-каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

4. Социальное состояние – человеческие отношения.

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

5. *Психологическое состояние.*

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психологов?

6. *Семейная жизнь*

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Уделяю ли достаточно внимания своим близким?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?

Постановка личных конечных целей карьеры

1. *Целями моей карьеры являются*

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...

2. *Моя карьера должна осуществляться до 20---г. самое позднее----*

3. *Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?*

- А какие препятствуют?

4. *Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры?
Что я могу сделать в этом плане?*

5. *Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?*

- Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

6. *Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры.*

3.8. Практическое занятие 8. Проведение дня резервиста

Краткие теоретические сведения

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

К принципам формирования резерва можно отнести:

1. Принцип актуальности резерва – предусматривает необходимость учета реальной потребности в замещении должностей, поэтому резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность.

2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва предусматривает необходимость учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3. Принцип перспективности кандидата предусматривает необходимость учета:

- ориентации на профессиональный рост;
- требований к образованию, возрастного уровня;
- стажа работы в должности и динамичности карьеры в целом;
- состояния здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей следует учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы цеха, участка и т.д., а также специфику требований к личности кандидата, основанную на анализе ситуации в подразделении, тип организационной культуры и т.д.

К источникам резерва кадров на руководящие должности относят:

- руководящих работников аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главных и ведущих специалистов;
- специалистов, имеющих соответствующее образование и положительно зарекомендовавших себя в производственной деятельности;
- молодых специалистов, успешно прошедших стажировку.

Задание.

1. Разработать Положение о проведении Дня резервиста в организации (мероприятия, работа с документами, состав экспертной комиссии).

2. Разработать 10 ролевых ситуаций по конкретной организации для участия в них резервистов на должности директора, начальника службы по работе с персоналом, заместителя директора по правовой работе и кадрам.

3. Предложить резервистам (из числа студентов) принять участие в ролевых ситуациях в режиме видеотренинга.

4. Составить отчет экспертной комиссии по итогам проведения Дня резервиста.

5. Групповое обсуждение результатов.

3.9. Практическое занятие 9. Центры оценки. Разработка сценария и защита проекта

Краткие теоретические сведения

Первый оценочный центр был создан в 1954 г. компанией *ATT* в рамках своей исследовательской программы. С 1958 г. полученный опыт систематически использовался для оценки готовности персонала к управленческой деятельности. Сейчас в США таких центров более 2000. В России сеть центров, обслуживающих предпринимателей, стала складываться в 1990-е.

Суть работы центров в том, что предварительно отобранная группа из 10-12 человек проходит в течение 2–3 дней обучение по специальной программе, в которую входят:

1. Индивидуальные упражнения, моделирующие наиболее типичные для оцениваемой деятельности деловые ситуации и позволяющие оценить профессионализм, мыслительные и организационные способности.

2. Интервью для получения информации о личных целях, ценностях, организационных и коммуникативных способностях, личностных качествах.

3. Групповые упражнения, моделирующие коллективную деятельность. Они дают информацию о типичных способах поведения человека в ее рамках, особенностях взаимодействия людей в группах, позволяющих оценивать коллективизм и организационные навыки, умение отстаивать свою точку зрения.

4. Организационно управленческие игры моделируют управленческие ситуации, требующие выработки решения по стратегии развития, основывающиеся на проблемах конкретных организаций.

5. Тесты, приближенные к реальности и составляемые так, чтобы можно было предложить много вариантов ответа, из которых лишь один правильный.

В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими экспертами. Затем они совместно обсуждают личные впечатления и выносят общую оценку.

Проверка кандидатов в западных оценочных центрах выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финансовых ресурсов со сменой условий.

2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного» (показывает способность убеждать других).

3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входящим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.

4. Тридцатиминутное интервью с лицами, поступающими на работу в фирму.

5. Анализ ситуаций в группах (4 человека) по различным проблемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продвижение по службе, поощрение.

6. Анализ управленческой информации и выполнение роли консультанта направившей их фирмы.

7. Групповой анализ. Участники группы представляют информацию о своих взаимных ожиданиях, затем обсуждают расхождения и их причины. Требуется времени, конфликтно.

8. Интервью- консультация (обсуждение возможных последствий тех или иных решений). Требуется высокой квалификации.

9. Изучение «полярных профилей»- преставлений человека о себе в настоящем и будущем; о том, что о нем думают окружающие. Исследуемый должен признать у себя положительные (без заносчивости и самодовольства) и отрицательные качества (последним нельзя дать властвовать над собой, ибо в этом случае происходит искажение или игнорирование информации о себе) и составить их список. Все это в последствии позволит легче бороться с негативом и совершенствоваться в позитиве.

Результаты оценки представляются в виде заключения, предназначенного для администрации. Оно строится развернуто, с подробным перечислением деловых качеств каждого лица, характера, способностей к руководству, навыков, квалификации, сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей, готовности к принятию искомой должности, пригодности для последующего продвижения, необходимости дополнительного обучения.

Иногда может даваться закрытая оценка (отчет секретный), которая позволяет более откровенно излагать мнение о субъекте.

Заключение может выглядеть следующим образом:

1. Общее заключение. Впечатление о субъекте до оценки; как он зарекомендовал себя на практике; итоговое впечатление; способности, достоинства и недостатки.

2. Детальное перечисление сильных и слабых сторон (личностных и организаторских)- навыки, квалификация, потенциальные возможности

(способности к лидерству, общение, поведение в группе, возможный стиль руководства и пр.).

3. Предложения. Пути устранения недостатков и рекомендации по использованию сотрудника в дальнейшем.

К преимуществам оценочных центров относят:

- исключение влияния на оценку администрации и условий труда на рабочем месте;
- объективность процедур, одинаковый ко всем подход, независимо от занимаемой должности;
- возможность узнать индивидуальные мотивы, сильные и слабые стороны вне привычного рабочего окружения;
- облегчение выбрать людей с высоким потенциалом;
- предоставление испытуемому возможности узнать о сильных и слабых сторонах, общем потенциале, лучше выразить свои интересы, цели, ожидания, понять специфику управленческой работы, принимать о себе более обоснованные решения;
- концентрация внимания кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест;
- снижение числа ошибок принятий кадровых решений (надежность рекомендации центров, по мнению специалистов, составляет 85-90%).

Задание.

1. Проведите в группе конкурс на лучший сценарий оценки персонала по методике Центров оценки.
2. Включите в сценарий 3 кейса, ролевую игру, профессиональный тест по конкретной предметной области из 20 вопросов.
3. Защита проекта.

3.10. Практическое занятие 10. Повышение квалификации. Конкурс профессионального мастерства менеджеров по персоналу

Краткие теоретические сведения

Повышение квалификации *HR*-менеджера включает тренинги, онлайн-курсы, семинары, менторство и практическое применение знаний, а конкурсы профмастерства – отличный формат для демонстрации навыков, обмена опытом и мотивации, часто связанный с реальными кейсами и оценкой по критериям (коммуникации, решение задач), помогая выявлять таланты и стимулируя развитие в сфере управления персоналом.

Менторство – процесс неформального наставничества, где более опытный профессионал (ментор) передаёт свои знания, опыт и помогает

развиваться менее опытному человеку (менти), фокусируясь на личном и карьерном росте, решении конкретных задач и развитии навыков, без строгой формальной системы экзаменов.

Формы повышения квалификации для *HR*-менеджеров:

1. *обучение*: специализированные курсы (например, *HR*-аналитика, *Digital HR*, управление талантами), тренинги, семинары, вебинары от образовательных платформ (*TeachLine*, Русская Школа Управления);

2. *практика*: участие в проектной работе, решение сложных задач, коучинг и менторство;

3. *саморазвитие*: чтение профлитературы, профессиональные сообщества, конференции, самооценка;

Конкурсы профессионального мастерства менеджеров по персоналу:

1. *суть*: соревнования, где *HR*-специалисты решают практические кейсы, демонстрируют знания и навыки в реальном времени;

2. *цель*: оценка компетентности, выявление лучших, мотивация, обмен опытом, повышение престижа профессии;

3. *форматы*: оценка кейсов, решение ситуационных задач, презентация проектов, «живые» демонстрации навыков;

4. критерии оценки: коммуникация, знание законодательства, умение работать с инструментами, стратегическое мышление.

Конкурс – это не только соревнование, но и площадка для демонстрации результатов повышения квалификации. Успех в конкурсе подтверждает, что сотрудник эффективно освоил новые знания и может применить их на практике, а участие в нем стимулирует дальнейшее обучение.

Задание

1. Студенческая группа разбивается на две команды.
2. На подготовительном этапе каждая команда готовит:
 - презентацию команды менеджеров по персоналу;
 - встречные вопросы из кадровой тематики группе-контрагенту.
3. В ходе конкурса выполняются вышеперечисленные задания, а также представляются сценические импровизации по определенной тематике.
4. Члены жюри из числа преподавателей оценивают работу команд.

3.11. Практическое занятие 11. Высвобождение персонала. Разработка программы социально-психологической поддержки увольняемых работников

Краткие теоретические сведения

Программа социально-психологической поддержки сотрудников, попавших под сокращение штата, является важным инструментом управления человеческими ресурсами. Она помогает минимизировать стрессовые ситуации, поддержать моральный дух персонала и создать благоприятные условия для адаптации сотрудников вне организации.

Целью программы является поддержка уволенных сотрудников путем предоставления психологической помощи, консультирования и практических рекомендаций по поиску нового места работы, что способствует повышению уровня удовлетворенности работой, снижает уровень стресса и тревоги среди сотрудников, находящихся под угрозой увольнения.

Основные этапы реализации программы.

Этап 1. Подготовка и информирование сотрудников:

- *определение списка сотрудников*: составление перечня сотрудников, подлежащих сокращению, с указанием должности, стажа работы и иных характеристик;

- *проведение индивидуального собеседования*: уведомление сотрудника о предстоящем сокращении, обсуждение возможных вариантов трудоустройства внутри компании или рекомендации по дальнейшему развитию карьеры;

- *организация информационной сессии*: проведение общего собрания, на котором разъясняется процедура сокращения, права сотрудников и предоставляемые компенсации.

Этап 2. Оказание психологической поддержки:

- *индивидуальные консультации психолога*: предоставление возможности обращения к профессиональному психологу для решения эмоциональных проблем, вызванных потерей рабочего места;

- *группа взаимопомощи*: организация встреч группы сотрудников, прошедших процедуру сокращения, для обмена опытом и взаимной поддержки;

- *тренинги личностного роста*: предложение участия в тренингах, направленных на развитие уверенности в себе, навыков коммуникации и самоорганизации.

Этап 3. Профессиональная помощь в поиске работы:

- *курсы повышения квалификации*: обучение новым профессиональным компетенциям, необходимым для успешного трудоустройства;

- *поддержка при составлении резюме*: консультации специалиста по составлению эффективного резюме и сопроводительного письма.

Этап 4. Оценка эффективности программы.

- *анкетирование участников*: опрос сотрудников, участвующих в программе, относительно качества оказанной поддержки и достигнутых результатов;

- *анализ обратной связи*: анализ полученных отзывов и предложений по улучшению программы;

– *корректировка программы*: совершенствование мероприятий программы на основании полученной информации.

Задание.

1. На основе концепции «Аутплейсмент» разработать Положение о социально-психологической поддержке увольняемого персонала в организации.

2. Ролевая игра: студенты разыгрывают ситуацию уведомления сотрудника о сокращении штатной единицы. Задача – продемонстрировать способы мягкого подхода и мотивации сотрудника принять новость позитивно.

3. Групповая дискуссия: студенты разрабатывают перечень мероприятий по поддержке сотрудников, оставшихся в штате, чтобы избежать негативных последствий массовых сокращений.

3.12. Практическое занятие 12. Организация кадрового аудита

Краткие теоретические сведения

Аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации.

Одним из наиболее распространенных средств оценки эффективности управления человеческими ресурсами является оценка методами аудита. Обычно начинать аудит человеческих ресурсов следует с определения руководством организации целей, которых оно хочет достичь в ходе аудиторской проверки.

Организационно-кадровый аудит направлен на оценку соответствия организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации.

Аудиту (оценке) подлежат три основные области:

1) процессы-управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

2) структуры-эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам, отсутствие патологий;

3) персонал-качество и численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

Проблемой, с которой часто сталкиваются организации в отношении ведения учета человеческих ресурсов, является неспособность найти нужную информацию без серьезных сложностей.

Возможно, гораздо чаще принимались бы более верные решения по управлению человеческими ресурсами, если бы менеджеры имели наиболее полную и достоверную информацию по нестандартным ситуациям, как,

например, причины или степень тяжести несчастных случаев, прогулов, нарушений трудовой дисциплины.

Решением этой актуальной для многих современных организаций проблемы является хорошо построенная информационная система о человеческих ресурсах.

Задание

Провести аудит кадрового состава и кадрового потенциала на предприятии (см. исходные данные лабораторной работы №2) по следующей схеме:

1. Аудит кадрового состава:

- укомплектованность кадрового состава в целом и по уровням управления, обеспеченность персоналом технологического процесса;
- соответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- структура кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- структура кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- уровень обеспеченности персоналом по подразделениям, уровням управления, типам деятельности;
- текучесть кадров.

2. Аудит кадрового потенциала:

- основная ориентация управленческого персонала;
- распределение управленческих ролей;
- инновационный потенциал;
- способность к обучению;
- наличие лидерских качеств у управленческого персонала и специалистов;
- удовлетворенность должностным статусом;
- ориентация на должностной рост;
- оценка кадрового резерва.

3. По результатам аудита составить «Аудиторское заключение о проведении кадрового аудита».

ТЕСТЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

Вариант 1

1. Кадровое планирование направлено на:
А) комплектование штата;
Б) определение количественной и качественной потребности в персонале;
В) активизацию потенциала человеческих ресурсов;
Г) формирование кадровой политики организации.
2. Выявление различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности и организации представляет:
А) отбор персонала;
Б) поиск персонала;
В) аттестацию персонала;
Г) адаптацию персонала.
3. Каковы недостатки внутреннего отбора персонала:
А) возникают трудности при адаптации к культуре, сложившейся в организации и к стилю управления;
Б) вхождение в новую должность может потребовать больше времени, чем у кого-либо;
В) вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением;
Г) требует больше затрат.
4. Кадровые вопросы, т. е. вопросы приёма, перемещения, увольнения работников и т.д. отражаются:
А) в приказах по общей деятельности;
Б) в приказах по личному составу;
В) в приказах по всем аспектам внутренней жизни организации;
Г) в приказах по формированию штатного расписания.
5. Процесс и результат вхождения вновь принятого сотрудника в новые условия профессиональной деятельности называется:
А) повышением квалификации;
Б) мотивацией;
В) адаптацией;
Г) карьерным ростом.
6. «Человеческие ресурсы – важнейший капитал организации» – особенность управления персоналом, присущая школе управления:

- А) количественной;
- Б) классической;
- В) научной;
- Г) человеческих отношений.

7. Документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место:

- А) трудовой договор;
- б) должностная инструкция;
- в) положение о структурном подразделении;
- г) аттестационный лист.

8. Компромисс как межличностный метод разрешения конфликтов основывается на:

- А) высокой степени внимания к своим интересам и низкой – интересам других;
- Б) большом внимании, как к своим интересам, так и к интересам другой стороны;
- В) поиске решения проблемы взаимными уступками;
- Г) низкой степени внимания как к своим интересам, так и к интересам другой стороны.

9. Уровень текучести персонала Утек определяется следующим образом:

А)
$$\text{Утек} = \frac{\text{число работников, уволившихся по собственной инициативе}}{\text{среднесписочная численность занятых}} * 100\% ;$$

Б)
$$\text{Утек} = \frac{\text{число работников, уволивших по инициативе администрации, недовольной трудовым поведением}}{\text{среднесписочная численность занятых}} * 100\% ;$$

В)
$$\text{Утек} = \frac{\text{число работников, уволивших в связи с необходимостью сокращения численности персонала}}{\text{среднесписочная численность занятых}} * 100\% ;$$

Г)
$$\text{Утек} = \frac{\text{число работников, уволивших по собственной инициативе или по инициативе администрации, недовольной их недобросовестным трудовым поведением}}{\text{среднесписочная численность занятых}} * 100\% .$$

10. К активным методам обучения персонала относятся:

- А) лекции;
- Б) семинары;
- В) учебные кино- и видеофильмы;
- Г) тренинги, деловые и ролевые игры.

11. Какой из методов профессионального обучения входит в план работы с

кадровым резервом и закладывается как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры:

- А) стажировка;
- Б) рабочая ротация;
- В) обучение на рабочем месте;
- Г) наставничество.

12. Вовлеченность, как составляющая организационной приверженности, означает:

- А) осознание организационных целей как собственных;
- Б) желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации;
- В) эмоциональную привязанность к организации;
- Г) формирование «здоровой организационной культуры».

13. Инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми или происходит с людьми на различных этапах карьеры называется:

- А) личным бизнес-планом жизни;
- Б) карьерограммой;
- В) нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом;
- Г) концепцией управления персоналом.

14. Переход работника в другую организацию как естественный вариант развития карьеры характеризует:

- А) японскую модель управления;
- Б) российскую модель управления;
- В) американскую модель управления;
- Г) западно-европейскую модель управления.

15. Создание благоприятного оргклимата в команде, профилактика и разрешение конфликтов, совершенствование стилей руководства являются результатом применения:

- А) социально-психологических методов управления персоналом;
- Б) организационных методов управления персоналом;
- В) экономических методов управления персоналом;
- Г) ни один из перечисленных.

16. Успешная организация аттестации персонала направлена в первую очередь:

- А) на мотивацию его к дальнейшей трудовой деятельности;

- Б) на тотальный контроль рабочих показателей персонала;
- В) на формирование кадрового резерва и работу с ним;
- Г) на документальное оформление информации о рабочих показателях персонала.

17. Оценка аттестационной комиссии «соответствует занимаемой должности с рекомендациями и замечаниями» предполагает принятие администрацией организации следующих мер:

- А) включение работника в кадровый резерв;
- Б) необходимость обучения и повышения квалификации;
- В) повышение надбавки к заработной плате;
- Г) повышение в должности.

18. Частичное высвобождение персонала сводится:

- А) к прекращению приёма новых работников;
- Б) к перемещению работников из трудоизбыточных подразделений в трудонедостаточные;
- В) к переходу на неполный рабочий день, неделю;
- Г) ко всем перечисленным.

19. Комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки персонала с использованием большого количества различных методов в разных ситуациях представляет собой

- А) аттестацию;
- Б) конкурс;
- В) собеседование;
- Г) центры оценки.

20. На начальных этапах развития организации кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена:

- А) директору по персоналу;
- Б) руководителю организации;
- В) финансовому директору;
- Г) директору по администрированию.

21. Реактивная кадровая политика основывается на том, что:

- А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне справки о нем;
- Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения;

- В) в системе планирования содержатся краткосрочные и среднесрочные периоды потребности в персонале;
- Г) присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале.

22. Если работник ценит в работе главным образом заработок, по преимуществу в денежной форме, его мотивация:

- А) инструментальная;
- Б) профессиональная;
- В) хозяйская;
- Г) патриотическая.

23. Внутриорганизационная карьера может быть:

- А) вертикальной;
- Б) горизонтальной;
- В) центростремительной;
- Г) включать все выше названные вместе.

24. Открытая кадровая политика основывается на:

- А) внутреннем найме из числа своих сотрудников или их рекомендаций для новых сотрудников;
- Б) применении традиционного набора персонала на все должности при наличии квалификации;
- В) привлечении молодых перспективных профессионалов;
- Г) оценке персонала с целью сокращения.

25. Интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия, является:

- А) индивидуальным;
- Б) групповым;
- В) панельным;
- Г) ни одним из выше названных.

26. Антикризисное управление персоналом это:

- А) управление персоналом при ликвидации предприятия, сокращении его численности или штата;
- Б) управление персоналом при несчастных случаях на предприятии;
- В) управление персоналом предприятия при возникновении трудовых споров;
- Г) все вышеназванное.

27. К методам профессионального обучения на рабочем месте не относится:

- А) наставничество;
- Б) стажировка;
- В) ротация;
- Г) проведение семинаров.

28. Валидность как требование к критериям оценки персонала означает:

- А) установление связи результатов оценки с рабочими результатами;
- Б) постоянство результатов измерения;
- В) возможность наилучшим образом выявлять различия в уровне профессиональной успешности;
- Г) установление значимых различий между работниками.

29. Организационно-кадровый аудит направлен на:

- А) сокращение текучести кадров и социально-психологическую реабилитацию высвобождаемого персонала;
- Б) оценку соответствия организационного и кадрового потенциала целям и стратегии организации;
- В) подготовку и реализацию программ формирования резерва кандидатов на работу в организации;
- Г) мониторинг социально-психологической ситуации и организацию коммуникаций внутри предприятия.

30. Кадровая политика – это:

- А) система мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного состава персонала;
- Б) технологии кадровой работы по формированию кадрового резерва;
- В) система правил и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией организации;
- Г) детальный всесторонний долгосрочный комплексный план, предназначенный для осуществления.

Вариант 2

1. Установите соответствие между названиями принципов формирования резерва и их формулировками:
А) принцип актуальности резерва необходимость учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
Б) принцип соответствия кандидата необходимость учета ориентации должности и типу резерва на профессиональный рост;
В) принцип перспективности кандидата сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность.
2. Назовите ступени мотивации по Маслоу:
3. Расчет показателя текучести персонала:
$$\text{Уровень текучести персонала} = \text{-----} * 100\%$$
4. Кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации
5. Пожизненная занятость персонала как особенность национально – культурной модели управления характеризует:
А) японскую модель управления;
Б) российскую модель управления;
В) американскую модель управления;
Г) западноевропейскую модель управления.
6. Планирование трудовых ресурсов направлено на:
А) расчет потребности в персонале;
Б) оценку работы персонала линейными руководителями;
В) развитие системы обучения персонала на рабочих местах;
Г) гибкость в системе организации труда.
7. Установите очередность мероприятий в программе высвобождения работников:
 - 1 психологическая адаптация к условиям потери работы;
 - 2 оповещение высвобождаемых работников;
 - 3 определение критериев отбора претендентов на высвобождение;
 - 4 компенсация потери работы;
 - 5 содействие в новом трудоустройстве.

8. Установите соответствие между методами управления персоналом и их характером:
- А) административные методы – носят косвенный характер управленческого воздействия;
 - Б) экономические методы – носят прямой характер управленческого Воздействия
 - В) социально – психологические методы.
9. Теория мотивации, основывающаяся на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями с вознаграждениями других сотрудников за аналогичную работу, называется:
- А) теорией ожиданий Врума;
 - Б) теорией справедливости;
 - В) теорией мотивации Маслоу;
 - Г) двухфакторной теорией Герцберга.
10. Превентивная кадровая политика основывается на том, что:
- А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне информационной справки о нем;
 - Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения;
 - В) в системе планирования содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале;
 - Г) в системе планирования кадрового развития присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале.
11. Одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, которую работники в большинстве организаций проходят не чаще одного раза в два – три года является ...
12. Четкая постановка задач обучения персонала; предоставление обратной связи; практика; мотивация к обучению; перенос приобретенных навыков и знаний в рабочие условия; учет основных характеристик обучающихся представляют собой:
- А) методы обучения;
 - Б) формы обучения;
 - В) принципы обучения;
 - Г) все вышеперечисленное.
13. Рабочая ротация заключается :

- А) в обучении с помощью наставника, который выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы;
- Б) в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации;
- В) в стажировке, в процессе которой, обучающийся наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет задания под их руководством;
- Г) ни в одном из вышеназванных.

14. Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник проходит различные стадии карьеры:

- А) проявляя себя в разных профессиях одной организации;
- Б) в рамках одной профессии в разных организациях;
- В) проявляя себя в разных профессиях разных организаций;
- Г) в рамках одной профессии в одной организации.

15. Социально-психологическая адаптация работника означает:

- А) включение его в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностями, ориентациями;
- Б) ознакомление его с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре;
- В) освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника;
- Г) вхождение в новые условия технологического процесса и профессиональной деятельности.

16. «Центры оценки» персонала как комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки особенно эффективна при:

- А) оценке кандидатов на новую должность (повышение);
- Б) отборе кандидатов на вакантную должность;
- В) аттестации;
- Г) всех вышеназванных.

17. Установите связь между понятием и его определением:

- | | |
|----------------|--|
| Стимулирование | Побуждение человека, обращение к возвышенным потребностям |
| Мотивация | Принуждение человека, обращение (воздействие) к первичным потребностям |

18. Установите соответствие между названиями групп методов обучения и самими методами:

Традиционные методы обучения:

- тренинги;
- программированное обучение;
- компьютерное обучение;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- ролевые игры;
- разбор практических ситуаций.

Активные методы обучения:

- семинары;
- лекции;
- учебные кино и видеофильмы.

19. Регламентация труда означает:

А) рациональную расстановку персонала по рабочим местам, при которой несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности;

Б) использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

В) установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда;

Г) обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов.

20. Установите соответствие между названиями концепций и их составляющими:

Управление персоналом	- непрерывное обучение персонала - создание условий труда и корпоративной культуры, позволяющих реализовать потенциал работника - привлечение лучшей по качеству рабочей силы - узкая специализация и ограниченная
Управление человеческими ресурсами	- ответственность за порученную работу - централизованная кадровая функция

21. К организационным документам кадровой службы относятся:

- А) приказы по общей деятельности;
- Б) рекламационные письма;

- В) штатное расписание;
- Г) сметы расходов на содержание аппарата управления.

22. К какому межличностному стилю разрешения конфликтов относится стиль проявления большого внимания как к своим интересам, так и интересам другой стороны:

- А) сглаживание;
- Б) принуждение;
- В) решение проблемы;
- Г) уклонение;
- Д) компромисс.

23. Что такое профессия?

- А) возможности проявления специалистом своей конкурентоспособности в профессиональной среде;
- Б) совокупность квалификационных характеристик специалиста, включаемых в должностную инструкцию;
- В) устойчивая и признанная совокупность общих и специальных знаний, умений и опыта, образующая круг обязанностей работника;
- Г) уровень профессиональной подготовки специалиста, соответствующий требованиям данного вакантного места.

24. В соответствии с теорией ... существуют три основные мотивирующие потребности человека:

- достижения;
- власти;
- принадлежности (признания).

25. Квалификационные требования, предъявляемые к должности включают:

- А) специальные знания и опыт;
- Б) компетенцию работника;
- В) способности к выполнению тех или иных функций;
- Г) ни один из вышеперечисленных.

26. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессии или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда является:

- А) подготовкой кадров;
- Б) повышением квалификации кадров;
- В) переподготовкой кадров;
- Г) всеми вышеназванными.

27. Основным итоговым документом работы аттестационной комиссии является...
28. В традиционной российской практике основным документом для предварительного отбора кандидатов на должность является унифицированный
29. Работа с конфиденциальной информацией является частью:
- А) правил внутреннего трудового распорядка;
 - Б) акта о выделении документов к уничтожению;
 - В) акта сдачи – приемки дел;
 - Г) перечня документов для служебного пользования.
30. Информация о массовом высвобождении персонала должна быть представлена работникам, профсоюзам и районным службам занятости не менее чем за:
- А) 1 месяц;
 - Б) 2 месяца;
 - В) 3 месяца;
 - Г) не имеет значения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. **А.Я.Кибанова**. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 365 с. – Текст: непосредственный.
2. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией **О.А.Лапшовой**. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 406 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560094>.
3. **Дейнека, А.В.** Управление человеческими ресурсами: учебник / **А.В.Дейнека, В.А.Беспалько**. – Москва: Дашков и К, 2021. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/229967>.
4. **Волченкова, А.С.** Основы управления персоналом. Практикум: учебное пособие / **А.С.Волченкова, Т.И.Грудкина**. – Орел: ОрелГАУ, 2024. – 58 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/402455>.
5. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студентов вузов / **А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова**. – 2-е изд., стер. и доп. – Москва: КНОРУС, 2021. – 360 с. – Текст: непосредственный.
6. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами: учебник / **В.Р.Веснин**. – 2-е изд. – Москва: Проспект, 2019. – 702 с. – ISBN 978-5-392-27401-7. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/150931>.
7. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика: монография / **А.А.Реан, А.Р.Кудашев, А.А.Баранов**. – Москва: МПГУ, 2022. – 524 с. – Текст: непосредственный.
8. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / **А.Я.Кибанов, Л.В.Ивановская**. – Москва: Проспект, 2020. – 60 с. – Текст: непосредственный.
9. **Иванова, И.А.** Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / **И.А.Иванова, В.Н.Пуляева**. – Москва: КноРус, 2022. – 114 с. – URL: <https://book.ru/book/942688>. – Текст: электронный.
10. **Литвинюк, А.А.** Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / **А.А.Литвинюк**. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. (Высшее образование). – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.

Учебное издание

Низамова Алсу Илюсовна
Хасанов Зимфир Махмутович
Хасанова Наталья Владимировна
Шаисламов Альберт Рамилевич

ПРАКТИКУМ

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие

ISBN 978-5-00251-108-2



Подписано в печать 26.01.2026
Формат 60X84/16. Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 5.69. Уч.изд. л. 4.68.
Тираж 100 экз. Заказ №109

БГПУ им. М. Акмуллы, 450077, г. Уфа, ул. Октябрьской революции, 3а