

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ РАСТИТЕЛЬНЫХ
ПОЛИМЕРОВ»**

Е.Ю. Бармина, О.Н. Богатырева, О.Ю. Мичурина

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ПРАКТИКУМ**

**Санкт-Петербург
2015**

УДК 104 (07)
ББК 65.9 (2) 240р
Б 254

Бармина Е.Ю., Богатырева О.Н., Мичурина О.Ю.: Управление человеческими ресурсами: практикум / СПбГТУРП. – СПб., 2015.-104 с.

Практикум «Управление человеческими ресурсами» содержит вопросы, ситуации, задачи, практические и тестовые задания. Предназначен для студентов обучающихся по всем направлениям и профилям подготовки.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Таможенное дело» СПбГЭУ Малевич Ю.В.;

кандидат экономических наук, доцент кафедры ФиУ СПбГТУРП. Т.В.Шмулевич.

Рекомендован к печати кафедрой менеджмента и права СПбГТУРП (протокол № 7 от 10.10.2014 г.).

Утвержден к изданию методической комиссией ФЭиМ СПбГТУРП (протокол № 3 от 14.10 2014 г.).

Рекомендован к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве практикума.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Роль управления человеческими ресурсами в обеспечение деятельности организации	5
Вопросы для самопроверки	5
Практические задания	6
Тестовые задания	9
Тема 2. Управление человеческими ресурсами в исторической перспективе	13
Вопросы для самопроверки	13
Тестовые задания	14
Тема 3. Функционирование службы управления человеческими ресурсами в организации	16
Вопросы для самопроверки	16
Практические задания	17
Тестовые задания	22
Тема 4. Планирование человеческих ресурсов в организации	24
Вопросы для самопроверки	24
Практические задания	25
Тестовые задания	28
Тема 5. Обеспечение организации персоналом: подбор и прием на работу	32
Вопросы для самопроверки	32
Практические задания	33
Тестовые задания	38
Тема 6. Развитие персонала организации	47
Вопросы для самопроверки	47
Практические задания	48
Тестовые задания	54
Тема 7. Деловая оценка персонала организации	63
Вопросы для самопроверки	63
Практические задания	64
Тестовые задания	82
Тема 8. Мотивация и оплата труда персонала организации	84
Вопросы для самопроверки	84
Практические задания	85
Тестовые задания	93
Тема 9. Высвобождение персонала организации	99
Вопросы для самопроверки	99
Тестовые задания	100
Библиографический список	102

Введение

Грамотное управление людьми является основой эффективного функционирования любой организации. Для применения на отечественных предприятиях накопленного мирового опыта в области управления человеческими ресурсами необходимо знание принципов методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности.

На сегодняшний момент существует большое количество литературы, дающей теоретические и методологические знания по управлению человеческими ресурсами, способствующих освоению новых механизмов управления персоналом на современных российских предприятиях.

Однако именно практическое овладение технологией и методами работы с персоналом является ключевым моментом обучения и подготовки как будущих, так и уже состоявшихся руководителей и специалистов, которым требуются не только профессиональные знания, но и конкретные навыки в области управления человеческими ресурсами.

Настоящий практикум способствует распространению практического опыта, конкретных методов и способов построения системы управления человеческими ресурсами, работы с кадрами. Пособие содержит вопросы, практические задачи и ситуации, тестовые задания по всем основным разделам дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

В настоящем пособии была поставлена цель: создать целостное, доступное по форме и содержанию для восприятия студентами вузов, логически грамотно выстроенное учебное пособие, отражающее специфические вопросы управления человеческими ресурсами и их практическое применение. По своей структуре пособие охватывает большой спектр вопросов управления человеческими ресурсами современной организации – от принципов и методов формирования системы управления человеческими ресурсами до управления технологией работы с персоналом.

В предлагаемом практикуме собраны практические ситуации ведущих российских и зарубежных авторов в области управления персоналом, а также разработаны вопросы и тестовые задания, которые могут быть использованы как студентами для самопроверки знаний, так и преподавателями для текущего и выходного контроля при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Тема 1. Роль управления человеческими ресурсами в обеспечении деятельности организации

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое персонал предприятия?
2. На какие две основные категории делится персонал предприятия?
3. Кто такие рабочие? Что является результатом их трудовой деятельности? Какие две основные категории рабочих Вы знаете?
4. Кто такие служащие? Что является результатом их деятельности?
5. Чем руководители отличаются от специалистов?
6. Какие классификации руководителей Вы знаете?
7. Чем линейные руководители отличаются от функциональных? Главный бухгалтер – это линейный руководитель или функциональный?
8. Какие группы руководителей различают по уровням управления? Какой уровень управления самый многочисленный?
9. Приведите примеры руководителей каждого уровня управления?
10. Какие группы специалистов выделяются на предприятии?
11. В чем состоит суть концепции УЧР?
12. Каждый ли руководитель должен принимать участие в УЧР или только специалисты службы УЧР? Должно ли УЧР быть представлено на высшем уровне управления компанией?
13. Какие можете назвать задачи УЧР?
14. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особым видом ресурсов среди других в рамках концепции УЧР?
15. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?
16. Какие два вида эффективности надо стремиться реализовать при постановке целей в области УП?
17. Что значит экономическая эффективность? Каким соотношением она выражается?
18. Приведите пример, через что измеряется эффективность труда?
19. Что такое социальная эффективность? Можно ли ее выразить с помощью показателей?
20. Можно ли регулировать экономическую эффективность и как?
21. Можно ли регулировать социальную эффективность и как?
22. Цели экономической и социальной эффективности конкурируют друг с другом или дополняют друг друга? В чем это выражается?

Практические задания

Задание 1.1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персона, чьей функцией это является;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Задание 1.2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Задание 1.3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

- а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая

всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому.

Задание 1.4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановка задачи. Как Вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 1.5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как Вы ответите на звонок:

а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";

б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся";

- в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь";
 г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

Задание 1.6

Исходные данные. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему:

- а) первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";
 б) второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";
 в) третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";
 г) четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Задание 1.7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути Вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
 б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;
 в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
 г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание 1.8

Исходные данные. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину.

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы - новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

Тестовые задания

1. *Каких работников мы относим к персоналу предприятия?*

- а) всех работников предприятия, выполняющих производственные или управленческие операции;
- б) всех рабочих предприятия, занятых переработкой средств труда с использованием предметов труда;
- в) всех работников предприятия в трудоспособном возрасте.

2. *На какие две основные категории делится персонал предприятия?*

- а) на основной персонал и вспомогательный персонал;
- б) на производственный персонал и управленческий персонал;
- в) на служащих и управленческий персонал.

3. *Рабочие осуществляют свою трудовую деятельность:*

- а) с использованием технических средств управления.
- б) с преобладающей долей физического труда;
- в) с преобладающей долей умственного труда;

4. *Результатом труда рабочих является:*

- а) создание новой информации, подготовка решений;
- б) реализация и контроль исполнения решений;
- в) выпуск продукции, ее сервисное обслуживание.

5. *На какие две основные категории делится производственный персонал предприятия?*

- а) на управленческий персонал и служащих;
- б) на основных рабочих и вспомогательных рабочих;
- в) на служащих и специалистов.

6. *Вспомогательные рабочие это:*

- а) рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих

цехах предприятия;

б) рабочие, преимущественно занятые в основных цехах предприятия;

в) рабочие, преимущественно находящиеся в резерве предприятия.

7. На какие две основные категории делится управленческий персонал?

а) на руководителей и служащих;

б) на служащих и специалистов;

в) на руководителей и специалистов.

8. Служащие на предприятии заняты:

а) переработкой информации с использованием технических средств управления;

б) принятием управленческих решений;

в) обработкой финансовой и экономической информации.

9. Линейные руководители в отличие от функциональных руководителей:

а) отвечают за отдельные функции управления;

б) отвечают за принятие решений по всем функциям управления;

в) отвечают за принятие финансовых решений.

10. Какие три категории руководителей выделяются в зависимости от уровней управления?

а) старшие начальники, младшие начальники и руководители низового уровня;

б) директора, заместители и младшие начальники;

в) руководители высшего звена, руководители среднего звена и руководители низового звена.

11. Примером руководителей среднего звена являются:

а) главный инженер предприятия и главный бухгалтер;

б) директор предприятия и заместитель директора по финансам;

в) начальники цехов предприятия и бригадиры.

12. Для эффективной работы на предприятии вертикальное разделение труда должно реализовываться в:

а) трех уровнях управления;

б) пяти уровнях управления;

в) оптимальном количестве уровней управления в соответствии с размером и спецификой предприятия.

13. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в:

а) юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников;

б) возможности обработки финансовой и бухгалтерской информации;

в) подготовке и контроле принятия управленческих решений.

14. Специалисты предприятия в зависимости от результатов их труда

делятся на три основные категории:

- а) линейные специалисты, функциональные специалисты и технические исполнители;
- б) экономисты и финансисты, инженеры-специалисты и технические исполнители;
- в) функциональные специалисты, инженеры-специалисты и технические исполнители.

15.Результатом деятельности функциональных специалистов управления является:

- а) технологическая и проектная информация;
- б) управленческая информация;
- в) вспомогательные работы в управленческом процессе.

16.Суть концепции управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

- а) трудовые ресурсы предприятия выделяются в особый вид ресурсов, занимающих главенствующее место при постановке целей организации и при планировании затрат;
- б) управление людьми требует особого подхода с человеческой точки зрения и не может осуществляться наравне с управлением остальными видами ресурсов;
- в) люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

17.Функция управления человеческими ресурсами должна быть представлена:

- а) на высшем уровне управления предприятием;
- б) на среднем уровне управления предприятием;
- в) на низшем уровне управления предприятием.

18.К задачам управления человеческими ресурсами относятся:

- а) участие в разработке деловой стратегии компании, планирование объема выпускаемой продукции, деловая оценка персонала;
- б) подбор и найм сотрудников, мотивация и вознаграждение, аттестация и оценка результатов труда;
- в) развитие человеческих ресурсов, сокращение затрат на выпуск продукции, общение и климат в организации.

19.Специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов состоит в том, что:

- а) люди являются самыми дорогостоящими ресурсами организации;
- б) люди приходят в организацию со своими эмоциями и целями, от

достижения и реализации которых зависит успех их взаимодействия с организацией;

- в) люди являются самыми трудноуправляемыми и часто сменяющимися ресурсами организации.

20. Какие два вида эффективности должны реализовываться при постановке целей в области управления персоналом?

- а) производственная эффективность и социальная эффективность;
- б) экономическая эффективность и социальная эффективность;
- в) производственная эффективность и экономическая эффективность.

21. Экономическая эффективность в области управления персоналом означает:

- а) получение прибыли организации, сокращая затраты на персонал;
- б) достижение положительного уровня рентабельности труда, увеличивая прибыль предприятия и сокращая затраты на персонал;
- в) достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

22. Каким общим соотношением выражается экономическая эффективность?

- а) результаты / затраты;
- б) объем выпущенной продукции / численность работников, занятых в производственном процессе;
- в) прибыль предприятия / затраты на персонал.

23. Примерами измерения эффективности труда являются следующие показатели:

- а) прибыль предприятия и производительность труда;
- б) рентабельность труда и производительность труда;
- в) производительность труда и рентабельность продукции.

24. Социальная эффективность в области управления персоналом реализуется в виде:

- а) получения высокой заработной платы и наличия хороших условий труда;
- б) исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников;
- в) исполнения экономических потребностей сотрудников и социальных потребностей.

25. Показателями социальной эффективности в области персонала являются:

- а) нагрузка, текучесть кадров, уровень образования и квалификации, производственные заболевания;
- б) численность работников предприятия, затраты на персонал;
- в) численно измеримых показателей социальной эффективности не

существует.

26. Затраты на персонал складываются из:

- а) заработной платы, премий, социальных расходов, расходов на профессиональное совершенствование и гуманизацию труда;
- б) затрат на вознаграждение за произведенную работу;
- в) затрат на вознаграждение за произведенную работу и социальных расходов.

27. Для регулирования социальной эффективности необходимо:

- а) обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации;
- б) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками;
- в) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками, и обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации.

28. Цели социальной и экономической эффективности взаимодополняют друг друга так как:

- а) мероприятия по стимулированию социальной эффективности влекут за собой затраты, не покрываемые ростом производительности труда;
- б) социальную эффективность можно обеспечить только, когда организация получает прибыль, а экономическую эффективность – только начиная с определенного уровня социальной эффективности;
- в) экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставляют в распоряжение организации свою рабочую силу, что они готовы сделать, только начиная с определенного уровня социальной эффективности.

Тема 2. Управление человеческими ресурсами в исторической перспективе

Вопросы для самопроверки:

1. С чем связано возникновение службы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях?
2. Когда на предприятиях начали появляться отделы кадров?
3. Первые отделы кадров выполняли те же функции, что и современные отделы кадров или иные функции?

4. Каким образом повлияло распространение идей школы "научного управления" Ф.Тейлора на развитие службы УП на предприятиях?
5. Оказывало ли государство влияние на развитие службы УП?
6. Когда и в связи с чем на предприятиях возникла функция подбора и подготовки кадров?
7. Какие функции включает в себя современная служба УП на предприятии?
8. Функция УЧР в странах с рыночной экономикой и в бывшем СССР развивалась одинаково?
9. Что определило особенности развития функции УЧР в бывшем СССР?

Тестовые задания

1. *С чем связано возникновение функции управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях:*
 - а) с развитием и распространением идей школы "научного управления" Ф.Тейлора;
 - б) с промышленной революцией;
 - в) с активным вмешательством государства в отношения между работниками и работодателями.
2. *Какие три фактора экономического и политического развития в 20-30-е годы XX века дали сильный толчок к развитию функции управления человеческими ресурсами?*
 - а) возникновение отделов кадров на предприятиях, появление и распространение научной организации труда, развитие профсоюзного движения;
 - б) неблагоприятная экономическая ситуация, возникновение отделов кадров на предприятиях, появление и распространение научной организации труда;
 - в) появление и распространение научной организации труда, развитие профсоюзного движения, активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.
3. *Представители школы "научного управления" Ф.Тейлора утверждали, что:*
 - а) существует набор принципов управления предприятием, от соблюдения которых зависит эффективность организации;
 - б) существуют оптимальные методы организации труда, позволяющие повысить его производительность;
 - в) существуют особые человеческие отношения между рабочими, от которых зависит производительность труда.

4. *Вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями в 20-30-е годы XX века привело к:*

- а) созданию систем страхования, компенсаций по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению продолжительности рабочего дня;
- б) распространению идей школы "человеческих отношений" Э.Мэйо;
- в) возрастанию роли профессионального обучения на предприятии, развитию функций подбора и подготовки кадров, установлению минимальной заработной платы.

5. *Представители школы "человеческих отношений" Э.Мэйо утверждали, что:*

- а) производительность труда не зависит от научной организации труда, а зависит лишь от человеческого фактора;
- б) производительность труда зависит от научной организации труда, человеческого фактора и эффективности применения принципов управления;
- в) производительность труда зависит не только от научной организации труда, но и от человеческого фактора.

6. *Функция управления человеческими ресурсами развивалась в странах бывшего социалистического лагеря:*

- а) с заметными отличиями от стран с рыночной экономикой;
- б) в том же направлении, что и в странах с рыночной экономикой;
- в) в том же направлении, что и в странах с рыночной экономикой, с опозданием на 2 десятилетия.

7. *Какие факторы общественной жизни советского периода определили специфику развития функции управления человеческими ресурсами в бывшем СССР?*

- а) социалистическая революция, централизованное руководство народным хозяйством, отсутствие необходимости вести переговоры о минимальной заработной плате, продолжительности рабочего дня и т.д.;
- б) социалистическая революция, политизация экономики, тоталитарная идеология;
- в) централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики, тоталитарная идеология.

8. *Централизованное руководство народным хозяйством повлияло на специфику управления человеческими ресурсами в бывшем СССР следующим образом:*

- а) предприятиям не нужно было заботиться об организации производственного процесса и о расстановке работников по рабочим

местам, так как существовала централизованная система распределения выпускников;

- б) предприятиям не нужно было вести переговоры с профсоюзами о минимальной заработной плате, о продолжительности рабочего дня, отпуска и т.д. – все это определялось в масштабах государства и было обязательным для всех;
- в) предприятиям не нужно было заботиться о приеме специалистов на работу, так как существовало централизованное распределение выпускников, и как следствие в масштабах государства планировались затраты на рабочую силу на предприятиях.

Тема 3. Функционирование службы управления человеческими ресурсами в организации

Вопросы для самопроверки:

1. Какие задачи решаются службой УП любой организации?
2. Что такое системы управления человеческими ресурсами?
3. Каким образом подбор персонала, развитие и подготовка персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала влияют на реализацию целей организации?
4. Какие отделы на современных российских предприятиях выполняют определенные функции УП?
5. Соответствуют ли они тем функциям, которые должна выполнять служба УП на предприятии, функционирующем в условиях рыночной экономики?
6. Кто должен возглавлять службу УП?
7. В чем заключается двойственная роль заместителя директора по персоналу в организации?
8. Заместитель директора по персоналу является линейным руководителем или функциональным?
9. Должен ли заместитель директора по персоналу наряду со своими профессиональными знаниями обладать знаниями по технологии производства, рынку сбыта продукции и т.д.?
10. В чем подчинении должны находиться руководители ключевых отделов службы УП?
11. Сколько ключевых отделов службы УП должно быть на современном предприятии?
12. Перечислите отделы, которые может включать служба УП современного предприятия.

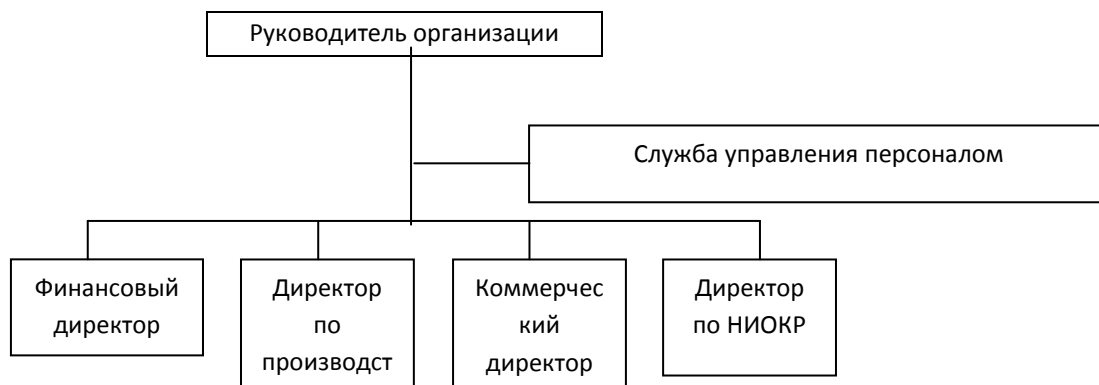
13. Кто стоит во главе ключевых отделов службы УП?
14. Каким образом можно рассчитать численность сотрудников отдела человеческих ресурсов?
15. Служба УП является линейным подразделением на предприятии или функциональным?
16. В чем заключается потенциальный конфликт между линейными и функциональными подразделениями на предприятии?
17. Каким образом можно устранить противоречие между линейными и функциональными руководителями с помощью концепции двойной ответственности?
18. Перечислите профессионально-квалификационные требования к работникам службы УП?
19. Каковы требования к руководителю службы УП?

Практические задания

Задание 3.1

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

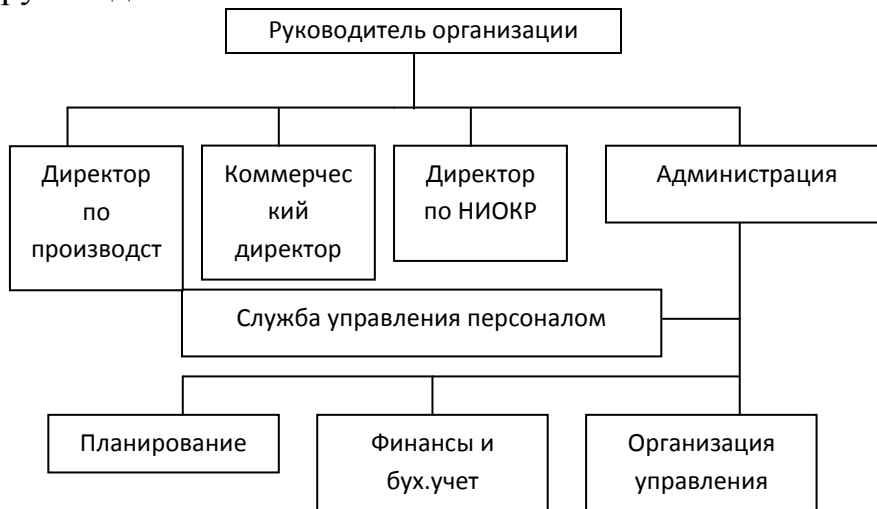
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству



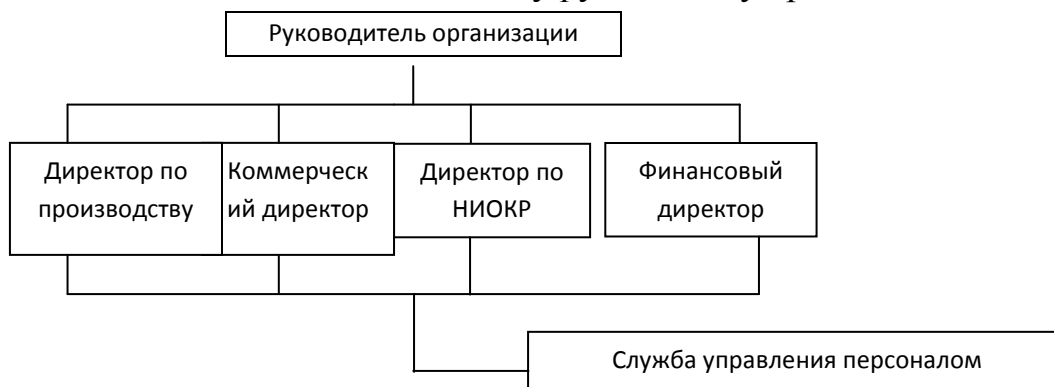
Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



Вариант 4: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации



Постановка задачи. По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.

Задание 3.2. Практическая ситуация

Исходные данные. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей

районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Татьяна подала заявление об

уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям? Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание 3.3. Практическая ситуация

Исходные данные. Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание.

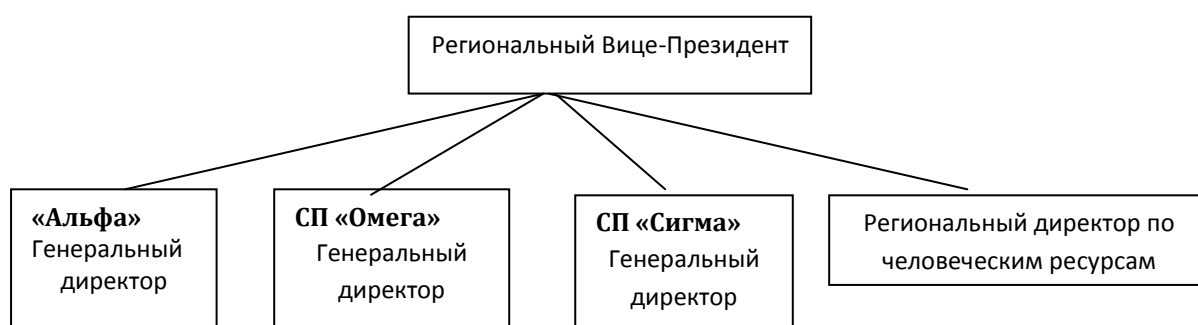
Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия

«Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

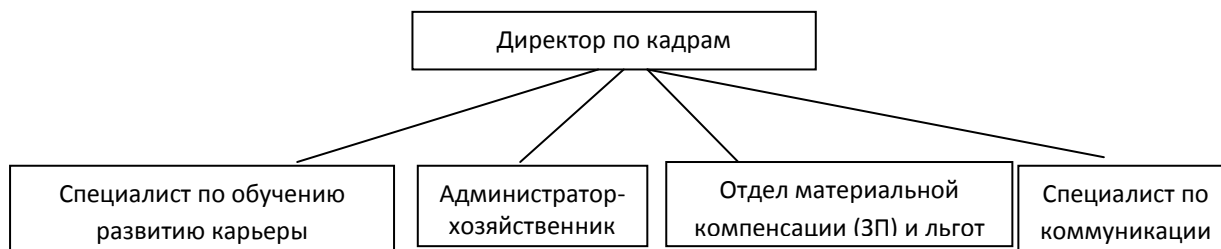
**Организационная структура Транснациональный холдинга
«Меркурий» в России**



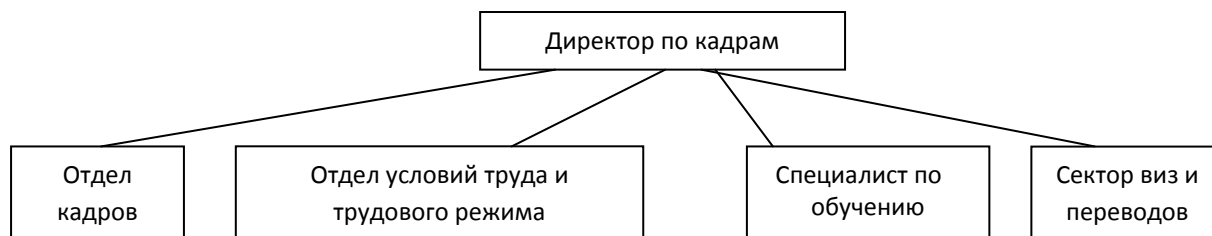
Задание 3.4. Практическая ситуация

Исходные данные. Первое заседание Совета директоров ОАО «Наука» началось с обсуждения организационной структуры. Когда обсуждался отдел человеческих ресурсов, мнения партнеров – немецкого колледжа и российского института, разделились.

**Отдел кадров ОАО «Наука»
(вариант немецкого партнера)**



**Отдел кадров ОАО «Наука»
(вариант российского партнера)**



Вопросы для обсуждения:

1. Как можно прокомментировать предложенные варианты? В чем причина разногласий?

2. Попробуйте сформулировать представление о роли службы человеческих ресурсов немецкой стороны? Российской стороны?

3. Как можно примерить позиции партнеров? Предложите свой вариант организационной структуры.

Задание 3.5

Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- ◆ обеспечение потребности в персонале;
- ◆ использование персонала;
- ◆ анализ маркетинговой информации;
- ◆ разработка системы целей управления персоналом;
- ◆ определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- ◆ выбор путей покрытия потребности в персонале;
- ◆ адаптация персонала;
- ◆ определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- ◆ формирование системы управления персоналом;
- ◆ планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- ◆ отбор персонала;
- ◆ определение потребности в персонале;
- ◆ производственная социализация персонала;
- ◆ мотивация трудовой деятельности;
- ◆ управление карьерой персонала;
- ◆ высвобождение персонала;
- ◆ определение содержания и процесса мотивации;
- ◆ деловая оценка персонала;
- ◆ использование денежных и неденежных побудительных систем;
- ◆ развитие персонала;
- ◆ организация обучения персонала.

Постановка задачи. Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Тестовые задания

1. Существуют ли общие задачи, решаемые службой управления персоналом любой организации?

а) нет, не существуют, так как перечень задач, решаемых службой

управления персоналом, зависит от размера и области функционирования конкретной организации;

б) да, существуют, это привлечение и аттестация сотрудников;

в) да, существуют, это привлечения, обучение, оценка и вознаграждение сотрудников.

2. *Системы управления человеческими ресурсами – это:*

а) методы, процедуры и программы организации подбора, обучения, оценки и вознаграждения персонала;

б) подразделения организации, выполняющие функции управления человеческими ресурсами;

в) компьютерные программы, помогающие руководителю в управлении человеческими ресурсами.

3. *Подразделение человеческих ресурсов крупной компании должен возглавлять:*

а) заместитель директора по человеческим ресурсам, подчиняющийся непосредственно Генеральному директору компании;

б) начальник отдела кадров;

в) начальник отдела человеческих ресурсов, подчиняющийся заместителю директора по производству.

4. *Заместитель директора по человеческим ресурсам во внутренней иерархии компании выполняет следующие функции:*

а) в первую очередь, является руководителем определенной функциональной службы – отдела человеческих ресурсов;

б) с одной стороны является руководителем определенной функциональной службы – отдела человеческих ресурсов, с другой стороны – членом высшего руководства всей организации;

в) прежде всего, является членом высшего руководства всей организации.

5. *Заместитель директора по человеческим ресурсам должен обладать:*

а) профессиональной компетентностью в области управления человеческими ресурсами;

б) стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению компанией в целом;

в) профессиональной компетентностью в области управления человеческими ресурсами и стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению компанией в целом.

6. *В непосредственном подчинении у заместителя директора по человеческим ресурсам находятся:*

а) ключевые службы и отделы систем управления персоналом;

б) руководители ключевых служб и отделов систем управления персоналом;

в) все ключевые подразделения организации.

7. *В любой организации служба управления персоналом состоит из:*

а) отделов заработной платы, трудовых отношений, профессионального развития, безопасности труда и т.д.;

б) медицинской службы, службы бытового обслуживания сотрудников, службы связи с сотрудниками и т.д.;

- в) выполнения вышеперечисленных функций, которые могут реализовываться различными отделами и службами, а могут быть соединены в одном отделе, в зависимости от размера организации.
- 8. *Численность сотрудников службы управления человеческими ресурсами зависит от:*
 - а) расчетов, проведенных по методике расчета численности сотрудников службы УЧР;
 - б) размера организации, вида ее деятельности, стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития;
 - в) от известного "оптимального соотношения": на 150 сотрудников организации должен приходиться 1 специалист по персоналу.
- 9. *Отдел человеческих ресурсов является:*
 - а) функциональным или вспомогательным подразделением, так как его сотрудники не участвуют напрямую в основной деятельности организации;
 - б) линейным или основным подразделением, так как его сотрудники участвуют напрямую в основной деятельности организации;
 - в) одновременно и линейным и функциональным подразделением.
- 10. *Решения в области управления персоналом принимаются:*
 - а) сотрудниками отдела человеческих ресурсов;
 - б) теми руководителями, о чьих подчиненных идет речь;
 - в) начальником отдела человеческих ресурсов.
- 11. *Потенциальный конфликт между линейными и функциональными подразделениями в области управления персоналом ведет к:*
 - а) тому, что линейные руководители отказывают отделу человеческих ресурсов в праве на участие в управлении, сводят роль специалистов по УЧР к выполнению распоряжений линии;
 - б) тому, что линейные руководители делегируют отделу человеческих ресурсов право принятия решений по всему спектру вопросов управления персоналом;
 - в) возникновению обеих вышеназванных тенденций.
- 12. *Профессионально-квалификационные требования к работникам службы управления персоналом включают:*
 - а) высшее образование, стаж работы по организации управления персоналом не менее 5 лет;
 - б) развитые организаторские и коммуникационные способности;
 - в) развитые организаторские и коммуникационные способности, необходимые профессиональные знания, умения и навыки.

Тема 4. Планирование человеческих ресурсов в организации

Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит процесс планирования ЧР?
2. Эффективное планирование ЧР повышает эффективность организации, сокращает ее издержки или нет? Примеры.
3. Какие виды планирования выделяют в зависимости от сроков и объемов

планирования?

4. Приведите пример стратегического и пример оперативного планирования в области УЧР.

5. Каким образом могут строиться стратегии УП?

6. Какие виды планирования выделяют в зависимости от задач в сфере УЧР?

7. В зависимости от степени индивидуальности процесса планирования? Примеры.

8. Процесс планирования персонала связан или нет с общей системой планирования на предприятии? Связан ли он с финансовым состоянием предприятия?

9. Влияют на процесс планирования какие-то внутриорганизационные факторы или нет? Примеры.

10. Какие-то внешние факторы или нет? Примеры.

11. Приведите примеры влияния политических факторов на планирование потребности в человеческих ресурсах?

12. Что такое валовая потребность в персонале?

13. Что такое чистая потребность в персонале? Это обязательно положительное число?

14. Что такое наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала? Из чего складывается прогнозируемый приток и прогнозируемый отток персонала в организации?

15. Перечислите методы прогнозирования валовой потребности в персонале?

16. В чем отличие методов экстраполяции и скорректированной экстраполяции?

17. Что такое метод экспертных оценок, в чем его преимущества и недостатки?

Практические задания

Задание 4.1

Исходные данные. Компания «Русса» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 2013 году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 500.000 тыс.руб. В 2014 году компания намерена достичь объема реализации 700.000 тыс.руб.

Постановка задачи. С помощью метода экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «Русса» для достижения ее целей.

Задание 4.2

Исходные данные. Организация по техническому обслуживанию лифтов использует метод скорректированной экстраполяции для определения потребностей в персонале на следующий год. Данные об организации в текущем году:

Число лифтов на техническом обслуживании

12564

Общее число производительных часов, отработанных

на обслуживании	224.000
Численность работников:	
- производственные (механики)	140
- непроизводственные	18

При расчете численности на следующий год руководство организации основывается на следующих предположениях:

1. Производительность труда механиков по обслуживанию увеличится на 15%.

2. Эффективность использования рабочего времени возрастет на 10%.

3. Портфель заказов (количество обслуживаемых лифтов) останется без изменения.

4. Соотношение между производственными и непроизводственными работниками не изменится.

Постановка задачи. На основании результатов текущего года рассчитать основные пропорции. С учетом плановых параметров рассчитать основные показатели на следующий год. Определить плановую численность механиков и численность непроизводительных работников на следующий год.

Задание 4.3. Практическая ситуация

Исходные данные. Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами.

За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Постановка задачи. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

Задание 4.4

Исходные данные. Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса.

1. Трудоемкость изделия, ч. Изделие А	0,7
Изделие Б	0,6
2. Производственная программа, шт. А	1100
Б	1300
3. Время для изменения остатка незавершенного производства, ч.	А 145
Б	125
4. Планируемый процент выполнения норм, %	107
5. Полезный фонд времени 1 работника, ч.	425
6. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную	1,1

Постановка задачи. Определить численность рабочих-повременщиков для выполнения описанного вида работ.

Задание 4.5

Исходные данные. Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов.

Виды работ	Время выполнения операции, ч.	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,03	70
2. Контроль рабочего процесса	0,07	115
3. Выгрузка агрегата	0,04	70

Количество агрегатов 9,0

Коэффициент загрузки 1,5

Полезный фонд времени одного
рабочего за смену, ч. 7,0

Время на дополнительные операции
по обслуживанию агрегата, час. 1,4

Постановка задачи. Определить численность персонала, необходимую для обслуживания комплекса агрегатов.

Задание 4.6

Исходные данные. Исходные данные для расчета численности работников архива организации:

№	Вид выполняемой работы	Единица объема работ	Объем работ за год	Норматив времени на единицу объема работ, ч.
1	Разработка нормативно-методических пособий (инструкций, рекомендаций, положений)	1 печатный лист	50	135
2	Составление годовых разделов сводных описей для постоянного хранения	10 описательных статей описи	900	1,1
3	Составление сводных описей дел по личному составу	10 описательных статей	2500	1,0
4	Составление отчета о состоянии и объеме документов, находящихся на ведомственном хранении	1 отчет	8	10

Корректировочный коэффициент, учитывающий затраты времени на обслуживание рабочего места и отдых – 1,1;

трудоемкость работ, не предусмотренных сборником нормативов – 55,0 чел.-час.;

полезный фонд рабочего времени одного работника за год – 1850 часов.

Постановка задачи. Определить плановую численность работников архива организации по нормативам времени на работы.

Тестовые задания

1. В чем состоит процесс планирования человеческих ресурсов?

- а) в планировании численности сотрудников, требующихся организации для реализации ее задач;
- б) в определении издержек на рабочую силу;
- в) в определении того, когда, где, сколько, какого качества и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

2. Несовершенное планирование человеческих ресурсов:

- а) может дорого обойтись организации, так как может привести к потере ценных ресурсов или нерациональному их использованию;
- б) не может привести к финансовым потерям организации, так как легко исправляется в любой момент времени;
- в) не может привести к финансовым потерям организации, так как не связано с финансовым планированием.

3. Какие виды планирования в области человеческих ресурсов выделяются в зависимости от объемов планирования?

- а) стратегическое планирование персонала и долгосрочное планирование персонала;
- б) оперативное планирование персонала и стратегическое планирование персонала;
- в) оперативное планирование персонала и краткосрочное планирование персонала.

4. Примером стратегического планирования в области человеческих ресурсов может служить:

- а) в течение 3-х лет обновить на 20% состав высших руководителей за счет поиска и привлечения в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим образованием и опытом работы в промышленности;
- б) в ближайшие полгода провести повышение квалификации 30% ведущих сотрудников за счет обучения на семинаре "Маркетинг сегодня", проводимом Московским государственным университетом коммерции;
- в) в течение 2-х месяцев подыскать и назначить на должность начальника отдела труда и заработной платы крупного судостроительного предприятия за счет проведения конкурсного отбора на должность.

5. Какие направления могут использоваться при формулировании стратегии управления персоналом в организации?

- а) "снизу-вверх";
- б) "сверху-вниз";
- в) оба направления: "снизу-вверх" и "сверху-вниз".

6. *Суть подхода "снизу-вверх" при формулировании стратегии управления персоналом в организации состоит в том, что:*

- а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;
- б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;
- в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

7. *Суть подхода "сверху-вниз" при формулировании стратегии управления персоналом в организации состоит в том, что:*

- а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;
- б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;
- в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

8. *Суть оперативного планирования (планирования мероприятий) в области управления персоналом в организации состоит в том, что:*

- а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;
- б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;
- в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

9. *Какие виды планирования в области управления персоналом выделяют в зависимости от степени индивидуальности процесса планирования?*

- а) коллективное планирование и массовое планирование;
- б) индивидуальное планирование и коллективное планирование;
- в) индивидуальное планирование и планирование по отделам и службам.

10. *Примерами индивидуального планирования в области человеческих ресурсов могут служить:*

- а) планирование карьеры;
- б) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала и планирование карьеры;
- в) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала, планирование проведения аттестации.

11. *Примерами коллективного планирования в области человеческих ресурсов могут служить:*

- а) планирование карьеры;

- б) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала и планирование карьеры;
- в) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала, планирование проведения аттестации.

12. *Процесс планирования персонала:*

- а) является производным от планирования производства;
- б) является производным от финансового планирования на предприятии;
- в) неразрывно связан с общей системой планирования на предприятии.

13. *От чего зависит потребность организации в человеческих ресурсах?*

- а) от размера организации;
- б) от внутриорганизационных и внешних факторов;
- в) от стоящих перед организацией целей.

14. *Примерами внутриорганизационных факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах, могут служить:*

- а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются человеческие ресурсы; внутриорганизационная динамика рабочей силы;
- б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;
- в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

15. *Примерами внешних факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах, могут служить:*

- а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются человеческие ресурсы; внутриорганизационная динамика рабочей силы;
- б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;
- в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

16. *К макроэкономическим параметрам, влияющим на потребность организации в человеческих ресурсах относятся:*

- а) изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;
- б) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;
- в) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, структурные изменения народного хозяйства.

17. *К политическим параметрам, влияющим на потребность организации в человеческих ресурсах, относятся:*

- а) изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;
- б) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом

законодательстве;

- в) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, структурные изменения народного хозяйства.

18. *Валовая потребность в персонале характеризуется:*

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) наличным количеством персонала в настоящий момент;
- в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

19. *Наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала характеризуется:*

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) наличным количеством персонала в настоящий момент;
- в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

20. *Чистая потребность в персонале характеризуется:*

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.
- в) разницей между совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, и наличным количеством персонала на настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала.

21. *Суть метода экстраполяции, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:*

- а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);
- б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;
- в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

22. *Суть метода скорректированной экстраполяции, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:*

- а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);
- б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;
- в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

23. *Суть метода экспертных оценок, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:*

- а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность

- сотрудников (например, изменении производительности труда);
- б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;
- в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

Тема 5. Обеспечение организации персоналом: подбор и прием на работу

Вопросы для самопроверки:

1. На основании чего отдел человеческих ресурсов начинает процесс обеспечения организации персоналом?
2. Из каких стадий состоит процесс приема на работу?
3. Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
4. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
5. Влияет ли образ организации на процесс привлечения кандидатов на занятие вакантных мест? Приведите примеры по Астраханскому региону.
6. В чем состоит процесс детализации требований к вакантным рабочим местам на предприятии?
7. Что такое должностная инструкция?
8. Что такое карта компетенций?
9. Что такое квалификационная карта?
10. В чем состоит основная цель этапа "подбор" или "привлечение" кандидатов?
11. Какие две основные разновидности методов подбора кандидатов Вы знаете?
12. Перечислите методы подбора кандидатов внутри организации?
13. Перечислите методы подбора кандидатов вне организации?
14. Кто такие самопроявившиеся кандидаты?
15. В чем состоят плюсы и минусы объявлений в средствах массовой информации для привлечения кандидатов на работу?
16. Высокими или низкими издержками характеризуется способ привлечения кандидатов – обращение в государственные и частные агентства занятости?
17. Перечислите общие положительные и отрицательные моменты внутренних и внешних источников подбора персонала.
18. Существуют ли определенные средства, являющиеся альтернативой найму на работу новых сотрудников?
19. Каким способом можно оценить качество найма сотрудников на работу?
20. Чем отличаются этапы "подбор" и "отбор" персонала?
21. Из каких этапов может состоять процесс отбора персонала в организацию?
22. Что такое первичный отбор персонала?
23. Какие методы первичного отбора Вы знаете?
24. Позволяет ли анализ анкетных данных выявить потенциал кандидата,

его способности к выполнению конкретных функций?

25. Чем завершается стадия первичного отбора кандидатов?

26. Нужно или нет сообщать кандидатом, не соответствующим требованиям организации, о прекращении рассмотрения их кандидатур?

27. Что такое собеседование?

28. В чем состоит основное отличие собеседований при приеме на работу с сотрудником службы УЧР и с линейным руководителем?

29. Стоит или не стоит современным организациям наводить справки о кандидатах?

30. Какие виды собеседований при приеме на работу Вы знаете?

31. Какие типы собеседований Вы знаете?

32. В чем отличие открытых и закрытых вопросов при проведении собеседования? В каких случаях они используются?

33. Если претендент сменил много мест работы - это положительный знак для интервьюера или отрицательный?

34. Какие типовые документы необходимы для приема и оформления на работу?

35. Что такое трудовой договор?

36. Перечислите обязательные и дополнительные условия, оговариваемые в трудовом контракте?

Практические задания

Задание 5.1

Исходные данные и постановка задачи. Кадровому агентству по подбору персонала требуется помощник специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

Задание 5.2. Практическая ситуация

Исходные данные. ОАО «Молот» имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 82% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов.

Прием сборщиков на ОАО «Молот» осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как

усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	41	26	37
Стаж работы	20	3	117
Число организаций, в которых работал кандидат	3	5	12
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	Женат, 3 детей	холост	Разведен, 2 детей
Место рождения	г. Санкт-Петербург	г. Санкт-Петербург	г. Санкт-Петербург

Задание 5.3.

Практическая ситуация "Между молотом и наковальней"

Исходные данные. Сталелитейная компания Фокса была основана в 1920 г. Чарльзом Фоксом I. Мистер Фокс возглавлял компанию до 1965г., когда пришел его сын Чарльз Фокс II, который стал президентом, а мистер Чарльз Фокс I оставался консультантом до самой смерти в 1972г. Управленческий штат сталелитейной компании отличается семейной преемственностью, о чем свидетельствует то, что бразды правления находятся в руках трех двоюродных братьев. Сталелитейная компания Фокса состоит из 25 служащих, получающих полную заработную плату и 150, находящихся на почасовой оплате. Объем продаж быстро повышался с 1962 по 1980г., когда в этом районе появились две другие сталелитейные компании. Начиная с 1980 года, объем продаж увеличивался в размере 8% ежегодно. Прошлый год был первым годом, когда сбыт упал до самой низкой отметки и составил 2,5 млн долларов.

Чарльз Фокс II имеет хорошее образование и заинтересован в том, чтобы семейное дело развивалось. У него три сына (Чарльз Фокс III, Грег Фокс и Скотт Фокс). В последнее время Чарльз Фокс II предложил вам - менеджеру по человеческим ресурсам, чтобы Чарльз Фокс III получил как можно больше опыта работы в разных областях бизнеса, так как он (Чарльз II) предвидит свой уход в ближайшие 12-15 лет. И он надеется, что его старший сын станет президентом и хочет, чтобы он к этому времени был хорошо подготовлен к занятию этой должности.

Неделю назад управляющий по сбыту Эрн Джонсон объявил, что он уходит на пенсию через четыре недели. Отдел по сбыту в настоящее время состоит из 6 мужчин и 3 женщин. После анализа и сравнения личных дел было определено, что только двое из 9 сотрудников достаточно квалифицированы, чтобы занять место управляющего по сбыту.

Вы, управляющий человеческими ресурсами, решили обсудить

ситуацию с президентом Чарльзом Фоксом II. Во время вашей встречи с мистером Фоксом вы назвали двух претендентов, которых Вы считаете наиболее достойными на продвижение по службе. Мистер Фокс согласился, что оба претендента квалифицированы. Но также добавил, что есть еще один человек, которого можно назначить на это место - это его сын Чарльз Фокс III. Президент предположил, что опыт управляющего по сбыту был бы полезен в подготовке его сына для занятия президентского кресла через несколько лет. В процессе обсуждения с мистером Фоксом вы решили оставить на рассмотрение трех кандидатов на это место.

Чарльзу Фоксу III 28 лет, у него степень бакалавра промышленного менеджмента и степень магистра финансов. Он работает в компании уже 4 года. Сейчас он ассистент финансового управляющего. А в течение 3 лет до этого он был мастером по производству. Его послужной список хорош еще и благодаря и его происхождению. Он хорошо осведомлен, что в будущем он будет президентом. Его интересы связаны не со сбытом, а с управлением компанией в целом. Чарльз Фокс III проводит много времени, изучая такие области, как трудовые отношения, производство и финансы.

Чаку Мастерсу 57 лет, у него нет научной степени, но он посещал огромное количество семинаров. Он прекрасный торговый агент и установил прекрасные личные отношения с большинством клиентов. Мистер Мастерс работает по сбыту сталелитейной продукции 27 лет, 20 из которых он отдал сталелитейной компании Фокс. Он очень ответственный человек, никогда не опаздывает на работу и не уходит раньше, ему нравится его работа и он исполняет ее хорошо.

Последний отобранный кандидат - Джоан Холл. Миссис Холл - 34 года - работает в компании с момента окончания колледжа. Она получила степень бакалавра по маркетингу в 23 года. Работая полную рабочую неделю в компании и продолжая учебу в колледже она получила степень магистра по менеджменту. Миссис Холл - одна из лучших и наиболее известных торговых агентов по продаже в десяти штатах. В настоящее время она - ассистент управляющего по сбыту. Миссис Холл несколько раз было предложено место управляющего по сбыту в конкурирующих компаниях, но она отклонила все предложения. Дж.Холл очень надежный человек, работающий десять часов в день по пять дней в неделю, а также по 1/2 дня по субботам, планируя продажи.

Вы, управляющий по человеческим ресурсам, назначены провести интервью с тремя кандидатами и представить рекомендации по полудню в пятницу.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие специальные вопросы хотели бы вы задать каждому из кандидатов во время интервью и почему?*
2. *Какое было бы ваше решение/рекомендации и почему?*

Задание 5.4.

Практическая ситуация "Доверяй, но проверяй"

Исходные данные. По конкурсу на должность заместителя директора коммерческого предприятия был принят демобилизованный из рядов российской армии старший лейтенант Андрей Петров. Красивый мужчина, женат, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, энергичный, имеет опыт работы в снабжении. При приеме на работу была проведена профессиональная оценка знаний и умений: хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции. Честно признал, что все человеческое ему не чуждо, но на работе будет соблюдать правила взаимоотношений на предприятии. С ним был заключен контракт на три года.

Коллектив предприятия был небольшой – всего 16 человек, достаточно молодой (средний возраст 32 года) и состоял из квалифицированных сотрудников, в том числе 2 симпатичных женщин: юрисконсульт Александра и секретарь Даша. Андрей быстро вошел в коллектив и стал душой компании. Наиболее близкие отношения сложились у него с телохранителем директора Петром, который уже год работал на предприятии. Андрей активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки «ГАЗ», и объемы продаж за квартал выросли на 28%. С каждой операции он получал хорошее вознаграждение в размере 6% от выручки. Он был нежадный, денег вполне хватало на семью и удовольствия. Первое время он четко соблюдал философию предприятия, запрещающую выпивку в рабочее время и интимные отношения между сотрудниками. Порядок на предприятии четко поддерживал энергичный директор Вячеслав, основатель предприятия и его совладелец. Ближайшими помощниками были заместитель директора Владимир, секретарь Даша и юрисконсульт Александра.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль составила свыше 60000 долл. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Юрисконсульт Александра должна была сопровождать директора в командировке, так как знала немецкий язык, однако в последний момент отказалась, ссылаясь на семейные обстоятельства (у нее был ревнивый муж). Два года назад у Вячеслава с Александрой возник роман, одно время они даже подумывали о создании своей семьи, но потом решили подождать, так как в обеих семьях были дети. На работе их отношения не афишировались, хотя некоторые сотрудники догадывались.

Во время командировки обязанности директора выполнял заместитель директора Владимир – знающий и образованный, с большим опытом, компанейский, широкой души человек. Он был ближайшим другом директора, который для него был сдерживающим фактором. Зарубежная командировка директора была успешной, удалось заключить ряд выгодных контрактов на поставку подержанных иномарок «BMW» и «Audi» в Россию. В коротких сеансах телефаксной связи директор получал информацию, что

дела на фирме идут хорошо. Шел конец 2013 года. Российское правительство внезапно ввело большие таможенные пошлины на поставку иномарок. Возвращение директора на предприятие было встречено с радостью всем коллективом. Дела на фирме по продаже автомобилей «ГАЗ» шли успешно, и коллектив упрямил не горевать о ставшем невыгодным зарубежном контракте. Включившись в оперативное управление, директор не сразу обратил внимание на ряд внешне не связанных обстоятельств.

Так, анализируя годовой баланс, в начале февраля он обнаружил, что вместо прибыли 60000 долл., предприятие имеет убытки в размере 22000 долл., при росте объемов продаж и товарных запасов по сравнению с предыдущим годом. Выросли расходы на сбыт продукции, складские и представительские расходы. По коммерческому подразделению Андрея все расходные документы были в порядке и подписаны Владимиром. В откровенной беседе с Вячеславом он признал, что в отсутствие директора «молодежь подружилась», часто обедали с шампанским с его участием: так получилось, что осенью на фирме было много дней рождения. Большие подотчетные суммы, взятые в кассе, числились за Андреем, который брал их на проведение коммерческих операций, и сказал, что скоро отчитается.

Другой тревожный сигнал возник после празднования 8 марта, который все сотрудники отмечали в ресторане. Директору на следующий день позвонила мать Александры и спросила, где ее дочь. В семье скандал, так как Александра не ночевала дома. Директор вспомнил, что молодежная группа: Андрей, Петр, Александра и Даша, оставалась в ресторане после его ухода. После праздников откровенный разговор с Петром не получился; он утверждал, что они провели ночь в разных местах и с девушками не были. Хотя подозрение росло, но директор продолжал доверять своим помощникам. Он твердо следовал правилу «не пойман – не вор». Настораживало и то обстоятельство, что отношения с Александрой стали более прохладными, хотя на работе она вела себя внешне также. Главный бухгалтер предложил сделать внеплановую ревизию склада, чтобы определить источники убытков и списания с Андрея недостающих сумм. Ревизия выявила целый ряд нарушений.

1. Крупная недостача запасных частей и их «пересортица» на складе предприятия, который находился в другой части города.

2. Завышенные складские и снабженческие расходы, не подтвержденные документами («липовые» акты и чеки).

3. Растрата подотчетных сумм, взятых на приобретение запасных частей и полученных от покупателей за поставленные товары.

Все эти операции проходили через заместителя директора Андрея. Акт ревизии он подписал и заверил, вернет деньги в месячный срок.

Через неделю Андрей подал заявление об увольнении по собственному желанию, не возвращая деньги и не приходя на работу. За ним числилось около 12000 долл. Телохранитель Петр обещал принять меры, но он уже вышел из доверия директора, надежда на его помощь была минимальной.

Директор дал задание юрисконсульту оформить дело о взыскании долга

в народный суд. Ознакомившись с бухгалтерскими документами, Александра расплакалась и призналась директору: «Незадолго до Вашего отъезда в Германию Андрей начал ухаживать за мной, подарил золотое кольцо и дорогое платье, угощал шампанским, был такой остроумный и ласковый, и я в него влюбилась. К нашей компании присоединились Петр и Даша. Вы же знаете, она живет одна. Поэтому я отказалась ехать с Вами в Германию, сославшись на ревнивого мужа. После Вашего отъезда порядок в фирме стал свободный, и началась веселая жизнь. Мы веселились в компании вчетвером, часто выпивали на работе. В офисе мы старались быть сдержанными в чувствах, работали хорошо, поэтому сослуживцы сразу не обратили внимания. Некоторые догадывались, но Вам не сказали, боялись, что Вы нас уволите. Ваш заместитель Владимир догадывался, но ведь он и сам не прочь поразвлечься. За все платил Андрей, говоря, что у него имеются средства на представительские расходы, а Петр жадный, пил за чужой счет и никогда не платил. Вам он, конечно, ничего не сказал. Простите меня Христа ради, но я не знала, что Андрей растратил такие деньги. Куда он их дел?»

Последующий анализ показал, что заместитель директора Владимир и главный бухгалтер Ирина к растрате денег не имеют прямого отношения. Ирина снизила бдительность под влиянием обаяния Андрея и традиционной обстановке доверия в фирме и подписывала иногда чистые бланки доверенностей. Юрисконсульт Александра, секретарь Даша и телохранитель Петр по документам не проходили, хотя принимали участие во всех «мероприятиях».

Вопросы для обсуждения:

1. *Сформулируйте проблему, описанную в данной ситуации*
2. *Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Описания обязательно подкрепляем фактами из ситуации. Необоснованных заключений не даем.*
3. *Есть ли в организации конфликтная ситуация? Если есть, опишите суть конфликта.*
4. *Дайте анализ участия каждого работника в организации в сложившейся ситуации.*
5. *Определите основного виновника сложившейся ситуации.*
6. *Выберите, с точки зрения руководства фирмы, и предложите конкретный план действий для решения основной проблемы, сформулированной в ситуации. Направления действий могут охватывать возможные кадровые и финансовые решения, структурную перестройку, улучшение качества за счет каких-либо факторов, изменения в мотивации и оплате труда.*

Тестовые задания

1. *На основании чего отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить?*
 - а) на основании плана по человеческим ресурсам;
 - б) на основании детализации требований к рабочим местам;

в) на основании требований руководства организации.

2. Процесс приема на работу состоит из следующих стадий:

- а) детализация требований к вакантному рабочему месту и прием на работу;
- б) подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу;
- в) детализация требований к вакантному рабочему месту, подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу.

3. На процесс набора кандидатов влияют следующие факторы внешней среды:

- а) законодательные ограничения, ситуация на рынке рабочей силы, кадровая политика, проводимая организацией;
- б) законодательные ограничения, ситуация на рынке рабочей силы, месторасположение организации;
- в) кадровая политика, проводимая организацией, образ организации.

4. На процесс набора кандидатов влияют следующие факторы внутренней среды:

- а) законодательные ограничения, ситуация на рынке рабочей силы, кадровая политика, проводимая организацией;
- б) законодательные ограничения, ситуация на рынке рабочей силы, месторасположение организации;
- в) кадровая политика, проводимая организацией; образ организации.

5. В основе детализации требований к вакантному рабочему месту лежит:

- а) собеседование с сотрудником отдела человеческих ресурсов;
- б) собеседование с линейным руководителем;
- в) составление должностной инструкции, квалификационной карты и карты компетенций.

6. Должностная инструкция – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
- б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
- в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

7. Квалификационная карта – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
- б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
- в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

8. Карта компетенций – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
- б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
- в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех

или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

9. *Должностные инструкции, квалификационные карты и карты компетенций подготавливаются:*

- а) отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность;
- б) руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность;
- в) отделом человеческих ресурсов.

10. *При использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности определить, насколько каждый кандидат способен выполнять эти функции:*

- а) довольно легко;
- б) довольно сложно;
- в) зависит от конкретной ситуации.

11. *Основная задача этапа "подбор кандидатов":*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора;
- б) обеспечение организации квалифицированными сотрудниками;
- в) найм квалифицированных сотрудников на вакантные места.

12. *Главными ограничителями при проведении подбора кандидатов являются:*

- а) бюджет, который организация может израсходовать, и мнение руководителя организации;
- б) бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов;
- в) мнение руководителя организации и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

13. *К внутренним методам привлечения кандидатов относятся:*

- а) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты;
- б) самопроявившиеся кандидаты, выезд в институты и другие учебные заведения;
- в) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников.

14. *К внешним методам привлечения кандидатов относятся:*

- а) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты;
- б) самопроявившиеся кандидаты, выезд в институты и другие учебные заведения;
- в) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников.

15. *Поиск кандидатов на вакантные должности внутри организации способствует:*

- а) значительным финансовым затратам, укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников;
- б) укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, быстрой интеграции отобранных кандидатов в организацию;

в) сопротивлению со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя", значительным финансовым затруднениям.

16. *Поиск кандидатов на вакантные должности с помощью других сотрудников организации привлекателен:*

- а) низкими издержками; высокой степенью совместимости кандидатов с организацией;
- б) высокой степенью совместимости кандидатов с организацией, развитием семейственности в организации;
- в) высокой степенью совместимости кандидатов с организацией, объективностью оценки сотрудников в отношении потенциала близких им людей.

17. *В случае, если организация не имеет потребности в самопроявившихся кандидатах в настоящий момент, необходимо:*

- а) отказаться от их предложений, так как их знания и опыт не нужны организации;
- б) предложить им работу на неполный рабочий день и использовать их знания и опыт;
- в) отказаться от их предложений, но внести их характеристики в базу данных, так как их знания и опыт могут пригодиться в дальнейшем.

18. *Основным преимуществом поиска кандидатов на вакантные должности через СМИ является:*

- а) широкий охват населения;
- б) незначительные издержки;
- в) длительность и трудоемкость процесса отбора.

19. *Поиск кандидатов на вакантные места через государственные агентства занятости:*

- а) помогает провести сфокусированный поиск кандидатов при значительных издержках;
- б) обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов;
- в) помогает провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках.

20. *Поиск кандидатов через частные агентства характеризуется:*

- а) высоким качеством отобранных кандидатов и высокими издержками, что ограничивает применение данного метода;
- б) высоким качеством отобранных кандидатов и незначительными издержками, что расширяет применение данного метода;
- в) поиском руководителей и ведущих специалистов и незначительными издержками, что расширяет применение данного метода.

21. *Для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться следующими основными правилами:*

- а) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- б) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны;
- в) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и использовать,

по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

22. *При нехватке сотрудников в организации в первую очередь необходимо:*

- а) принять решение о подборе новых сотрудников;
- б) использовать средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму: сверхурочную работу, повышение интенсивности труда, временный найм;
- в) использовать средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму: привлечение специализированных фирм для выполнения некоторых работ, найм недостающих сотрудников на вакантные должности.

23. *Отбор персонала в организацию состоит из следующих этапов:*

- а) поиска кандидатов через внутренние и внешние источники привлечения; первичного отбора персонала; собеседований; испытаний; принятия решения о найме;
- б) поиска кандидатов через внутренние и внешние источники привлечения; первичного отбора персонала; собеседований; наведения справок о кандидатах; принятия решения о найме;
- в) первичного отбора персонала; собеседований; наведения справок о кандидатах; принятия решения о найме.

24. *Основная цель первичного отбора кандидатов – это:*

- а) отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;
- б) отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик по данной специальности, одинаковых для всех организаций;
- в) создание группы кандидатов для последующего отбора.

25. *Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора являются:*

- а) испытания, анализ анкетных данных;
- б) анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка;
- в) испытания, анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

26. *Анализ анкетных данных является:*

- а) простым, дешевым, но неэффективным методом первичного отбора;
- б) простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет потребность в руководителях;
- в) простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях.

27. *Тестирование в качестве метода первичного отбора позволяет:*

- а) оценить сегодняшнее состояние кандидата и потенциал его развития с учетом особенностей организации и будущей должности;
- б) оценить достижения кандидата в течение предшествующей карьеры;
- в) получить полное представление о кандидате.

28. *Экспертиза почерка в качестве метода первичного отбора является:*

- а) недорогим, объективным способом оценки различных характеристик человека;

- б) недорогим способом оценки характеристик человека, содержащим высокую степень риска неадекватной оценки;
- в) объективным способом оценить различные характеристики человека, в том числе его способность выполнять различные функции.

29. *Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается:*

- а) созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации;
- б) наймом на работу наиболее подходящих кандидатов;
- в) наймом на работу наиболее подходящих кандидатов и созданием списка потенциальных кандидатов на будущее.

30. *Собеседование по отбору персонала является:*

- а) процессом оценки кандидата организацией;
- б) процессом оценки организации кандидатом;
- в) двусторонним процессом - организация оценивает кандидата, кандидат оценивает организацию.

31. *Использовать справки о кандидате при отборе персонала:*

- а) не следует, так как они могут содержать ложную информацию;
- б) следует, так как такого рода документы помогают обезопасить организацию от шарлатанов;
- в) не следует, так как в такого рода документах положительные стороны кандидата обычно преувеличиваются, а отрицательные не упоминаются.

32. *Собеседование при отборе кандидатов с сотрудником отдела человеческих ресурсов призвано:*

- а) оценить "общие характеристики" кандидата - аналитические способности, характер, жизненную философию, мотивированность, трудоспособность, совместимость с организацией;
- б) оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции;
- в) оценить степень профессиональной совместимости будущего начальника с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

33. *Собеседование при отборе кандидатов с линейным руководителем призвано:*

- а) оценить "общие характеристики" кандидата - аналитические способности, характер, жизненную философию, мотивированность, трудоспособность, совместимость с организацией;
- б) оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции;
- в) биографические данные кандидата.

34. *Собеседование по отбору персонала представляет собой:*

- а) предоставление информации кандидату о вакантной должности в организации;
- б) процесс обмена информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности;

в) предоставление информации представителю организации о достижениях кандидата в ходе предшествующей карьеры.

35. *В ходе собеседования по отбору персонала представитель организации должен составить собственное мнение по поводу:*

- а) способностей кандидата;
- б) мотивации кандидата;
- в) способностей и мотивации кандидата.

36. *В настоящее время используются следующие виды собеседований:*

- а) биографические собеседования, собеседования "один на один", собеседования, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- б) биографические собеседования, ситуационные собеседования, критериальные собеседования;
- в) собеседования "один на один"; собеседования, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами; собеседования нескольких представителей организации с одним кандидатом; собеседования нескольких представителей организации с несколькими кандидатами.

37. *В настоящее время используются следующие типы собеседований:*

- а) биографические собеседования, собеседования "один на один", собеседования, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- б) биографические собеседования, ситуационные собеседования, критериальные собеседования;
- в) собеседования "один на один"; собеседования, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами; собеседования нескольких представителей организации с одним кандидатом; собеседования нескольких представителей организации с несколькими кандидатами.

38. *При проведении собеседования, когда один представитель организации встречается с несколькими кандидатами по сравнению с собеседованием "один на один":*

- а) создается стрессовая ситуация, повышается сложность проведения собеседования, предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов;
- б) повышается объективность и качество собеседования, создается стрессовая ситуация, увеличиваются издержки организации;
- в) создается стрессовая ситуация, предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов, увеличиваются издержки организации.

39. *При проведении собеседования, когда несколько представителей организации встречается с одним кандидатом по сравнению с собеседованием "один на один":*

- а) создается стрессовая ситуация, повышается сложность проведения собеседования, предоставляется возможность одновременно оценить

нескольких кандидатов;

- б) повышается объективность и качество собеседования, создается стрессовая ситуация, увеличиваются издержки организации;
- в) создается стрессовая ситуация, предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов, увеличиваются издержки организации.

40. *Вопрос типа "Расскажите о своей прежней работе" характерен для:*

- а) биографического собеседования;
- б) ситуационного собеседования;
- в) критериального собеседования.

41. *Вопрос типа "Какой предмет Вам больше всего нравился в школе?" характерен для:*

- а) биографического собеседования;
- б) ситуационного собеседования;
- в) критериального собеседования.

42. *Вопрос типа "Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили?" характерен для:*

- а) биографического собеседования;
- б) ситуационного собеседования;
- в) критериального собеседования.

43. *Вопрос типа "Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?" характерен для:*

- а) биографического собеседования;
- б) ситуационного собеседования;
- в) критериального собеседования.

44. *Биографическое собеседование дает возможность оценить:*

- а) сегодняшнее состояние кандидата, его способности;
- б) то, что кандидат уже сделал в своей жизни;
- в) способность кандидата решать определенные типы задач.

45. *Ситуационное собеседование дает возможность оценить:*

- а) сегодняшнее состояние кандидата, его способности;
- б) то, что кандидат уже сделал в своей жизни;
- в) способность кандидата решать определенные типы задач.

46. *Наилучшего результата при проведении собеседований можно добиться, проводя:*

- а) биографические собеседования;
- б) собеседования, сочетающие в себе элементы ситуационных и критериальных собеседований;
- в) собеседования, сочетающие в себе элементы биографических, ситуационных и критериальных собеседований.

47. *Вне зависимости от типа собеседования оно должно состоять из следующих этапов:*

- а) перечень этапов зависит от конкретной ситуации;
- б) подготовки, обмена информацией и заключения;
- в) подготовки, создания атмосферы доверия, обмена информацией,

заклучения и оценки.

48. *При проведении собеседования на этапе "предварительная подготовка" необходимо:*

- а) сравнить кандидатов между собой, оценивая из внешний вид и манеру держаться;
- б) изучить досье кандидата; определить, как оценивать кандидата; подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по требуемым критериям;
- в) изучить внешний вид кандидата, его предпочтения в одежде.

49. *Для создания атмосферы доверия в начале собеседования можно использовать следующие приемы:*

- а) предложить кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества;
- б) начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться;
- в) издавать поощрительные реплики, одобрительно кивать улыбаться.

50. *Для сохранения атмосферы доверия в течение всего собеседования можно использовать следующие приемы:*

- а) предложить кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества;
- б) начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться;
- в) издавать поощрительные реплики, одобрительно кивать улыбаться.

51. *Основная часть собеседования представляет собой:*

- а) обмен информацией между кандидатом и интервьюером;
- б) монолог интервьюера;
- в) монолог кандидата.

52. *Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность "выговориться", то ему следует задавать:*

- а) закрытые вопросы;
- б) открытые вопросы;
- в) и закрытые, и открытые вопросы.

53. *Если интервьюера интересует только мнение кандидата, а не его рассуждения, то ему следует задавать:*

- а) закрытые вопросы;
- б) открытые вопросы;
- в) и закрытые, и открытые вопросы.

54. *Примером открытого вопроса является следующий вопрос:*

- а) "Что Вы думаете по поводу.....?";
- б) "Согласны ли Вы с данным утверждением?";
- в) "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?".

55. *Примером закрытого вопроса является следующий вопрос:*

- а) "Что Вы думаете по поводу.....?";
- б) "Расскажите, пожалуйста, о.....";
- в) "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?".

56. *При собеседовании при отборе кандидатов следует обратить внимание на то, что индикатором степени ответственности человека на его предшествующей работе являются:*

- а) количество смененных мест предыдущей работы – чем их больше, тем лучше;
- б) предыдущая заработная плата;
- в) красочные описания кандидатом собственных достижений.

57. *Характерные положительные ситуации, возникающие при собеседовании:*

- а) преждевременные выводы интервьюера: "Я с первого взгляда понял, что он за человек";
- б) склонность оценивать кандидата на должность по одному признаку: например, вежливый человек приятной наружности производит хорошее впечатление;
- в) несмотря на эффект контраста, возникающий при опрашивании нескольких кандидатов подряд на одно место работы, объективная оценка положительных и отрицательных сторон каждого кандидата.

58. *Завершение собеседования должно произойти в тот момент:*

- а) когда этого хочет интервьюер;
- б) когда этого хочет кандидат;
- в) когда истекло время, отведенное на работу с одним кандидатом.

59. *Оценка кандидата на вакантную должность должна быть произведена:*

- а) после окончания собеседований со всеми кандидатами;
- б) непосредственно после собеседования с данным кандидатом;
- в) в ходе собеседования с данным кандидатом.

Тема 6. Развитие персонала организации

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Какие два основных направления трудовой адаптации Вы знаете?
3. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?
4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры.
5. Какое значение для организации имеет процесс адаптации сотрудников?
6. Может ли процесс трудовой адаптации сотрудников снизить издержки организации?
7. Кто должен помочь новому сотруднику в процессе трудовой адаптации?
8. Какие этапы процесса адаптации Вы можете назвать?
9. Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
10. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
11. В чем состоит значение процесса профессионального развития

персонала для организации, сотрудников?

12. Под воздействием каких факторов складываются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников?
13. В каких основных случаях требуется обучение сотрудников организации?
14. Отличается ли процесс обучения взрослых людей от обучения молодежи?
15. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
16. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?
17. Какие методы обучения на рабочем месте Вы знаете?
18. Какие методы обучения вне рабочего места Вы знаете?
19. В чем состоит метод обучения "ротация"? Высокими или низкими издержками обладает данный метод обучения?
20. Перечислите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
21. Перечислите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
22. Что такое профессиональная карьера?
23. Что такое внутриорганизационная карьера?
24. Какие три разновидности внутриорганизационной карьеры существуют?
25. Какие различают фазы развития профессиональной карьеры?
26. В чем заключается процесс планирования карьеры?
27. В чем заключается процесс развития карьеры?
28. Какие преимущества получает организация и ее сотрудники от хорошо поставленного процесса планирования деловой карьеры?
29. Какие специфические показатели могут охарактеризовать эффективность процесса управления карьерой в организации?
30. Какие объективные условия карьеры Вы можете назвать?

Практические задания

Задание 6.1. Практическая ситуация

Исходные данные. Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения—5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших

такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы для обсуждения:

1. *Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.*

2. *Определите цели программы профессионального обучения.*

3. *Что должна сделать Ирина?*

Задание 6.2. Практическая ситуация

Исходные данные. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы для обсуждения:

1. *С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?*

2. *Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?*

3. *Как оценить ее эффективность?*

4. *Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?*

Задание 6.3. Практическая ситуация

Исходные данные. Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают

сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 6.4. Практическая ситуация

Исходные данные. Юрий Суворов, директор по персоналу торговой фирмы ООО «Магнат», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Юрий рассказал о ней Генеральному директору ООО «Магнат»-компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Санкт-Петербурга. Генеральный директор заинтересовался рассказом Юрия и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей ООО «Магнат». Через две недели Юрий провел однодневный семинар с 10 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям ООО «Магнат» подготовить в течение недели планы, развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Юрий получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Юрия расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно объяснить полученный Юрием результат?

2. Как ему следовало поступить?

3. Что делать в сложившейся ситуации?

Задание 6.5. Практическая ситуация

Исходные данные. Семен Карпенко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 12 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу - выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена - объемы производства падают, так как продукция

фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Директор Семен Карпенко рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность—Сергея Шевцова, Ольги Муравьевой и Макара Семенова, но не может сделать свой выбор (см. таблицу).

Кандидат	Сергей Шевцов	Ольга Муравьева	Макар Семенов
Возраст	54	41	48
Образование	высшее инженер-экономист	Высшее инженер-технолог	высшее инженер-механик
Занимаемая должность	начальник отдела сбыта и снабжения (6 года)	Главный технолог (7 лет)	Главный инженер (9 лет)
Опыт работы	3 года - Ген. директор ТОО "Горизонт" (установка металлических дверей) 15 лет - служба в ВС: экономист, нач. финансовой части полка	1 год - зам. Главного технолога 3 года - нач. цеха 3 года - инженер по снабжению 3 года - инженер технолог (все «Стрела»)	4 года - Главный инженер 5 лет - нач. производства 4 года - нач. цеха 3 года - бригадир 6 лет - токарь
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы для обсуждения:

1. Кого бы вы посоветовали директору Семену Карпенков в качестве преемника? Почему?

2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Задание 6.6. Практическая ситуация

Исходные данные. Матвей Серебряков (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Матвея Серебрякова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Серебряковым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения

опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (12 месяцев) Матвей Серебряков овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Матвея на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Матвей слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Матвей Серебряков же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Матвея Серебрякова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы для обсуждения:

1. *Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?*
2. *Стоило ли знакомить Матвея Серебрякова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?*
3. *Стоит ли Матвею упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?*
4. *Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?*
5. *Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?*
6. *Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?*
7. *Стоит ли Матвею Серебрякову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?*

Задание 6.7. Практическая ситуация

Исходные данные. На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в заводоуправлении и цехах в составе 14 человек. Основная задача этой службы — составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака. Состав службы и краткие характеристики персонала:

♦ начальник службы — Смирнов В.Ю., 55 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 14 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;

♦ заместитель начальника диспетчерской службы — Кулемин П.Л., 34 года, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 7 лет, в том числе в должности зам. руководителя 5 лет. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;

♦ начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Козлова Е.Н., 43 года, техник-технолог, стаж работы по специальности 8 лет, в том числе на данном рабочем месте — 5 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;

♦ начальник ПРБ 2-го цеха Гаврилов Д.Д., 31 лет, высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности 6 года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;

♦ начальник ПРБ 3-го цеха Холодов Р.Ю., 26 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0,5 года, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее специальное образование по техническим, экономическим и педагогическим специальностям. Опыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют. Опыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

Для диспетчерской службы закуплено 6 персональных компьютеров, оснащенных программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на 3 человека. Срок внедрения персональных ЭВМ — 1 год. Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 9000 руб. На период внедрения поставлены следующие задачи:

* упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;

* обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;

* подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через 5 лет уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников

службы:

1) на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «руководитель планово-диспетчерской службы». Срок обучения — 6 месяцев с отрывом от производства, стоимость — 4000 рублей за человека;

2) ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок обучения — 3 месяца с отрывом от производства, стоимость — 2000 рублей за человека;

3) частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения — 2 месяца без отрыва от производства, стоимость — 3000 рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 1500 рублей за человека;

4) создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения — 1 год, (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 100 руб. в час, накладные расходы — в размере 0,7 от расходов на оплату труда;

5) прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 0,5 тыс. рублей на человека.

Постановка задачи:

1) *Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации.*

2) *Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему?*

3) *С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию?*

4) *Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов?*

5) *Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации?*

При выполнении заданий принимать во внимание наряду с экономическими, и психологические факторы, а также необходимость гуманного подхода к персоналу.

Тестовые задания

1. *Адаптация – это:*

- а) приспособление работника к организации;
- б) приспособление организации к работнику;

в) взаимное приспособление работника и организации.

2. *Социальная и трудовая адаптация работника в коллективе необходима для:*

- а) повышения производительности труда нового работника;
- б) успеха работника на новом рабочем месте;
- в) бесконфликтного взаимодействия нового работника и коллектива.

3. *Выделяют следующие направления адаптации:*

- а) первичную и вторичную адаптацию;
- б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
- в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.

4. *Выделяют следующие виды адаптации:*

- а) первичную и вторичную адаптацию;
- б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
- в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.

5. *Первичная адаптация – это:*

- а) приспособление сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы;
- б) приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- в) приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

6. *Вторичная адаптация – это:*

- а) приспособление сотрудников в течение первых 6 месяцев работы;
- б) приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- в) приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

7. *Психофизиологическая адаптация – это:*

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

8. *Социально-психологическая адаптация – это:*

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и

взаимоотношений в новом коллективе.

9. Профессиональная адаптация – это:

- а) усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

10. Организационная адаптация – это:

- а) усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

11. Экономическое значение процесса адаптации состоит в следующем:

- а) в процессе адаптации нового сотрудника активизируется творческий потенциал уже работающих сотрудников;
- б) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников снижается текучесть кадров в организации;
- в) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников улучшается социальный климат в организации.

12. Помочь новому сотруднику приступить к делу входит в обязанности:

- а) линейного руководителя подразделения;
- б) сотрудника службы человеческих ресурсов на предприятии;
- в) штатного психолога, работающего в подразделении.

13. Для того чтобы помочь новому сотруднику приступить к делу, руководитель должен:

- а) провести беседу с новым сотрудником "один на один" для разъяснения ему основных норм поведения;
- б) представить новичка коллегам; объяснить, в чем заключается его работа; дать основную информацию о фирме (историю, структуру, положение на рынке и т.д.);
- в) провести беседу со старыми сотрудниками, разъясняя им, что новичок их не затмит, так как его должность незначительна.

14. Если руководитель правильно проинструктировал новичка, то новый сотрудник:

- а) постарается затмить старых сотрудников;
- б) постарается выделиться в работе и получить повышение в заработной плате;
- в) будет ощущать себя членом команды, испытывать доверие к руководителю и фирме, у него появится желание работать, учиться и продвигаться по службе.

15. Осуществив набор квалифицированных сотрудников для работы в организации, необходимо следить за их профессиональным развитием и

обучением, так как:

- а) в настоящее время общепринято делать капиталовложения в профессиональное развитие сотрудников;
- б) в настоящее время базовые профессиональные знания и навыки быстро устаревают в результате ускорения научно-технического прогресса;
- в) законодательством предусмотрено обязательное переобучение сотрудников организаций с определенной периодичностью.

16. К мероприятиям по профессиональному развитию персонала организации мы не можем отнести:

- а) получение молодыми людьми очного среднего специального или высшего образования;
- б) семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса коммерческим агентом;
- в) изучение английского языка инженером-механиком, работу только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере.

17. Капиталовложения в профессиональное развитие сотрудников организации не способствуют:

- а) созданию благоприятного климата в организации, повышению мотивации сотрудников, их преданности организации;
- б) повышению конкурентоспособности сотрудников на рынке труда, обеспечению преемственности в управлении;
- в) увеличению текучести кадров, увеличению издержек на найм и обучение новых сотрудников.

18. Определение потребности организации в профессиональном развитии персонала - это:

- а) деловая оценка персонала;
- б) анкетирование сотрудников с целью выявления их потребностей в профессиональном обучении;
- в) выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

19. Потребность организации в профессиональном развитии своего персонала складывается под воздействием следующих факторов:

- а) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- б) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, бюджет организации;
- в) бюджет организации; динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство); создание новой организационной структуры.

20. Основой для определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии персонала организации является:

- а) мотивация сотрудников организации;
- б) социальная и трудовая адаптация работников организации;

в) деловая оценка персонала.

21. Обучение полезно и требуется в следующих основных случаях:

- а) когда человек поступает в организацию;
- б) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность;
- в) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность или когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков.

22. К принципам обучения взрослых людей относятся:

- а) актуальность, заучивание, повторение, обратная связь;
- б) актуальность, участие, повторение, обратная связь;
- в) актуальность, повторение, апробация, обратная связь.

23. Принцип актуальности при обучении взрослых людей состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

24. Принцип участия при обучении взрослых людей состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

25. Принцип повторения при обучении взрослых людей состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

26. Принцип обратной связи при обучении взрослых людей состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в

привычку.

27. Наиболее эффективными формами обратной связи при обучении взрослых людей являются:

- а) выставление оценок и подведение итогов соревнований;
- б) подведение итогов соревнований и определение процента выполнения задания;
- в) определение процента выполнения задания и выставление оценок.

28. Успех процесса профессионального обучения обеспечен, если обучающиеся относятся к нему как:

- а) к оплачиваемым каникулам;
- б) к наказанию;
- в) к процессу овладения новыми знаниями.

29. Все методы профессионального обучения делятся на следующие большие группы:

- а) обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места;
- б) обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места и лекции;
- в) ротация, обучения на рабочем месте и лекции.

30. К обучению на рабочем месте относятся следующие методы:

- а) копирование, ученичество и наставничество, деловые игры, лекции;
- б) копирование, ученичество и наставничество, инструктаж, ротация;
- в) деловые игры, лекции, учебные ситуации.

31. К обучению вне рабочего места относятся следующие методы:

- а) копирование, ученичество и наставничество, деловые игры, лекции;
- б) копирование, ученичество и наставничество, инструктаж, ротация;
- в) деловые игры, лекции, учебные ситуации.

32. Метод обучения "копирование" заключается в следующем:

- а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;
- б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;
- в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

33. Метод обучения "инструктаж" заключается в следующем:

- а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;
- б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;
- в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

34. Метод обучения "ученичество и наставничество" заключается в следующем:

- а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;
- б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;
- в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

35. Метод обучения "делегирование" заключается в следующем:

- а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;
- б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями

принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;

- в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

36. Метод обучения "усложняющиеся задания" заключается в следующем:

- а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;
- б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;
- в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

37. Метод обучения "ротация" заключается в следующем:

- а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;
- б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;
- в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

38. Метод обучения "лекция" заключается в следующем:

- а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;
- б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;
- в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

39. Метод обучения "учебная ситуация" заключается в следующем:

- а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;
- б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;
- в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

40. Метод обучения "деловая игра" заключается в следующем:

- а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;
- б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;
- в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

41. Обучение на рабочем месте имеет следующие преимущества:

- а) участники обучения встречаются только с работниками своей организации; участники могут отрываться от обучения в связи с производственной необходимостью;
- б) переходить от обучения к работе легче, так как учебный материал связан с работой; участники обучения встречаются только с работниками своей организации;
- в) содержание курсов и время их проведения приспособлены к потребностям организации, используется реальное технологическое оборудование.

42. Обучение на рабочем месте имеет следующие недостатки:

- а) участники обучения встречаются только с работниками своей организации; участники могут отрываться от обучения в связи с производственной необходимостью;
- б) переходить от обучения к работе легче, так как учебный материал связан с работой; участники обучения встречаются только с работниками своей организации;
- в) содержание курсов и время их проведения приспособлены к потребностям организации, используется реальное технологическое оборудование.

43. Обучение вне рабочего места имеет следующие преимущества:

- а) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; может использоваться дорогостоящее оборудование, недоступное в Вашей организации;
- б) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией;
- в) доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией; существуют различия между обучением на примерах и непосредственным выполнением реальной работы.

44. Обучение вне рабочего места имеет следующие недостатки:

- а) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; может использоваться дорогостоящее оборудование, недоступное в Вашей организации;
- б) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией;
- в) доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией; существуют различия между обучением на примерах и непосредственным выполнением реальной работы.

45. Основными недостатками самостоятельного обучения являются:

- а) обучающийся учится там, когда и как ему удобно;
- б) обучающийся сам определяет темп обучения, число повторений, продолжительность занятия;
- в) при самостоятельном обучении отсутствует обратная связь, что позволяет вести бесконтрольное обучение.

46. Ротация как метод обучения, обладает следующим недостатком:

- а) обладает высокими издержками;

- б) мотивирует сотрудника, пополняя его профессиональные навыки и умения;
- в) помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

47. *Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:*

- а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;
- б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;
- в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

48. *Профессиональная карьера – это:*

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

49. *Горизонтальная внутриорганизационная карьера – это:*

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

50. *Центростремительная внутриорганизационная карьера – это:*

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

51. *Фаза оптанта в развитие карьеры означает, что:*

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

52. *Фаза адепта в развитие карьеры означает, что:*

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

53. *Фаза наставничества в развитии карьеры означает, что:*

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

54. *Планирование и управление карьерой в организации предоставляет сотруднику следующие преимущества:*

- а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;
- б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;
- в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

55. *Планирование и управление карьерой в организации предоставляет организации следующие преимущества:*

- а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;
- б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;
- в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

56. *Специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются:*

- а) текучесть персонала, длина карьеры, высшая точка карьеры;
- б) высшая точка карьеры, длина карьеры, показатель уровня позиции;
- в) текучесть персонала, продвижение в должности, занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

57. *Объективными условиями карьеры в организации являются:*

- а) текучесть персонала, длина карьеры, высшая точка карьеры;
- б) высшая точка карьеры, длина карьеры, показатель уровня позиции;
- в) текучесть персонала, продвижение в должности, занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

Тема 7. Деловая оценка персонала организации

Вопросы для самопроверки:

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
2. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?
3. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
4. Что такое деловая оценка персонала?
5. Какие виды деловой оценки персонала Вы можете назвать?
6. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?
7. С помощью каких мероприятий реализуется процедура подготовки деловой оценки персонала?
8. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?

9. Какой метод деловой оценки персонала обладает большим субъективизмом: метод градации или метод оценочных шкал с описанием количественной оценки?
10. Метод ранжирования является простым или сложным методом деловой оценки персонала?
11. В чем заключается метод деловой оценки персонала – метод альтернативных характеристик?
12. В чем состоят основные отличия традиционных методов деловой оценки от нетрадиционных?
13. Какие Вы знаете нетрадиционные методы деловой оценки персонала?
14. Что такое аттестация персонала?
15. Охарактеризуйте этапы проведения и содержание аттестационного собеседования.

Практические задания

Задание 7.1.

Для проведения деловой оценки персонала предприятия Вы хотите использовать метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. На предприятии уже разработаны с помощью метода градации шкалы с балльными определениями значений показателей (по пятибалльной системе):

1	2	3	4	5
данные	данные	полностью	в основном	данные
значительно	выше	отвечает	отвечают	ниже
выше	требований	требованиям	требованиям	требований
требований				

На основе приведенной шкалы с балльным определением значений показателя (метод градации) произвести подробное описание образа действий, соответствующих числовым значениям (метод оценочных шкал с описанием количественной оценки для следующих показателей:

- 1) сообразительность;
- 2) мыслительные способности;
- 3) приспособляемость;
- 4) организационные способности;
- 5) способность к решениям;
- 6) умение вести переговоры;
- 7) качество труда;
- 8) готовность к труду.

Задание 7.2. Практическая ситуация

Исходные данные. Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления,

прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра.

По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Задание 7.3. Практическая ситуация

Исходные данные. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет. Результаты опроса показали, что

- 71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 7.4.

Практическая ситуация "Оценка труда служащих и специалистов"

Исходные данные. Важнейшим элементом потенциала предприятия, залогом его успехов является персонал, люди. Планомерная, объективная, справедливая оценка труда и поддержка, стимулирование хорошей работы является ведущей функцией менеджмента.

Объект рассмотрения

Расширение самостоятельности существующих предприятий, возникновение новых, создаваемых на новых организационно-управленческих условиях (кооперативных, арендных, совместных) порождает интерес к новым элементам в организации производства, в частности, к опыту развитых стран.

Предлагаемый здесь опыт организации оценки трудового поведения сотрудников принадлежит западногерманской фирме Мерседес Бенц АГ. Это крупнейший производитель автомобилей, имеет высокий имидж и 100-летний опыт совершенствования управления производством и коллективом. Изложенный ниже материал основан на документах из комплекта, выдаваемого вновь принятому сотруднику фирмы.

Описанная ниже система не охватывает целиком всю иерархическую структуру огромного предприятия. Под систему оценок не попадают две важнейшие категории сотрудников — производственные рабочие и высшие эшелоны руководства. Для первых существуют достаточно объективные количественные оценки труда. Для вторых — систематизированных оценок нет, все определяет вышестоящий руководитель.

Согласно исходным документам, приведенные ниже оценки "достоверны для всех работ (должностей) фирмы до начальников отделов и квалифицированных консультантов включительно". Это примерно соответствует положению начальника крупного цеха, отдела, директора малого филиала. Квалифицированный консультант — это специалист соответствующий перечисленным должностям по положению в тарифной системе, но не имеющий права руководства. Обычно руководитель, применяющий данное положение, дает оценку примерно 20 сотрудникам, с которыми непосредственно и постоянно взаимодействует. Набор критериев, лежащий в основе системы, в первую очередь, нацелен на "трудовое поведение", т.е. отношение к труду, инициативу, потенциальные способности сотрудника, степень их применения и стремление к развитию. В этом плане система интересна не только как основа "шкалы индивидуальных надбавок". Это также средство, инструмент руководителя для выявления "растущих" сотрудников, которым необходимо оказать поддержку в интересах фирмы. Эта важная сторона деятельности каждого руководителя. И она также подлежит оценке по этой системе.

Каждый критерий имеет семь ступеней оценок. Большая часть ступеней

(10—13) характеризует трудовое поведение сотрудника в нормальной "среднестатистической" ситуации. Верхние ступени (14—16) касаются "трудных случаев", когда требуется дополнительное напряжение и проявление скрытых способностей. Кроме того, верхние ступени оценок в большинстве критериев предполагают наличие способности благотворного влияния на других членов коллектива.

Высокая итоговая оценка является основанием для получения преимуществ в окладе (до 36% тарифа) и/или служебном положении.

Низкая итоговая оценка не является основанием для увольнения сотрудника, а возможности "штрафного" снижения оклада ограничены условиями тарифного договора.

Получение низкой оценки (менее 11) по итогам работы за год говорит о том, что сотрудник находится "не на своем месте" и не может раскрыть свой потенциал. Отдел персонального развития совместно с непосредственным руководителем ищет возможности подбора оптимального для данного сотрудника рабочего места на фирме.

Описываемая система оценок трудового поведения не является "свободным творчеством" руководства фирмы. Этот документ принят в соответствии с законами ФРГ о труде и согласован с производственным советом фирмы.

Система оценки эффективности труда отдельного сотрудника, его способностей, прилежания и т.п. не может быть жесткой и единообразной. Она должна быть "индивидуальной" для предприятия и основываться на специфике производства, традициях предприятия, условиях региона.

Цели оценки труда

Оценка труда относится к важнейшим инструментам руководства современной кадровой политикой. Она призвана помогать:

- улучшению базы определения заработной платы в зависимости от производственной работы,
- оптимальному использованию сотрудника в соответствии с его знаниями и способностями,
- организации целенаправленных мероприятий по повышению квалификации, организации доверительного сотрудничества благодаря контактам между руководителем и сотрудниками.

Общие принципы

При оценке труда служащих бывает подчас очень непросто выразить результат их деятельности в количественном отношении. Поэтому для них должен быть найден иной путь оценки труда. Этот путь заключается в том, что руководитель наблюдает, описывает, сравнивает и анализирует трудовое поведение сотрудника. Целью нашего метода является получение свидетельства именно о трудовой деятельности сотрудников, а не, например, их примерном общем поведении. Поэтому перед руководителем стоит задача определить, достиг ли сотрудник в течение оценочного периода целей, поставленных перед ним, или каким образом он решил поставленные перед ним задачи. Таким образом, речь идет не об оценке личности или характера

сотрудника, а единственно о возможно более объективной оценке результатов его труда. Исходной точкой систематической оценки является точная постановка задачи.

Критерии оценки

При разработке метода оценки в первую очередь ставились следующие вопросы:

- что является определяющим для данного рабочего места?
- какие вопросы должны быть заданы для получения информации о работе на данном рабочем месте?

Так, решающим для оценки работы машинистки, в первую очередь, является то, как быстро, аккуратно и правильно она печатает. Она может, например, иметь способность хорошо контактировать с окружающими, но эта способность не характерна для ее работы и поэтому не должна в данном случае оцениваться. Наоборот, у продавца большую роль играет именно эта способность, и при его оценке очень важно учитывать, как он вступает в контакты и насколько умело он беседует с покупателями. Эти примеры наглядно показывают, что для каждой деятельности необходимо оценивать только те критерии, которые могут дать существенную информацию об успешной работе.

Функциональные группы

Если быть последовательным, то мы должны бы составить для каждого, из более, чем 800 видов деятельности, которыми занимаются служащие на нашей фирме, специальные критерии оценок. Однако такое решение нереально, с одной стороны, из-за сложности подобного метода, с другой, из-за недостаточной сопоставимости оценок друг с другом. По этой причине те виды деятельности, у которых действуют равные критерии, сведены в так называемые "функциональные группы". Все виды деятельности в рамках одной функциональной группы, оцениваются по равным критериям. Так, например, есть функциональная группа, включающая в себя всех секретарш. В другую группу сведены все виды деятельности, предусматривающие ответственность руководителей. Таким образом, в конце концов, получилось 5 групп. Разумеется, можно образовать и большее количество групп, но при этом пострадает наглядность и простота применения этого метода.

Количество критериев

Положением об оценке сотрудников введено 17 унифицированных критериев. Количество используемых в каждом случае критериев не является жестко заданным.

Если для определенного рабочего места необходимы дополнительные, важные для оценки труда критерии, которые отсутствуют для данной функциональной группы, то выполняющий оценку имеет возможность добавить до двух критериев.

И, наоборот, он может в ряде случаев исключить до двух критериев, если они не имеют значения для оценки труда по данной специальности. Из набора не могут быть исключены 5 критериев оценки, обязательные для каждой функциональной группы. Они должны всегда учитываться при

оценке.

- 2 — применение знаний
- 7 — надежность выполнения работы
- 8 — рациональность стиля работы
- 11 — готовность к работе
- 12 — сотрудничество.

Особое место отводится, кроме того, критерию "генерация идей". Он не задан ни в одной из 5 функциональных групп, и является дополнительным. Руководитель применит этот критерий только тогда, когда "генерация идей" будет иметь особое значение и когда он сможет с достаточной надежностью сделать вывод по этому пункту. При добавлении критерия "генерация идей" можно использовать еще только один новый критерий, т.е. возможность дополнения и в этом случае, ограничивается двумя критериями.

Ступени оценки по критерию

Для дифференцированной оценки каждому критерию придается семи ступенчатая шкала (10—16). Руководитель должен определить соответствие работы своего сотрудника одной из семи ступеней. Вспомогательным средством служат описания каждой ступени этой шкалы. Эти ступени являются своеобразной базой для оценки и призваны способствовать сопоставимости оценок труда. Они сформулированы так, что характеризуют норму трудового поведения сотрудника, т.е. типичное трудовое поведение в оценочный период. Необходимо учесть, что временные отклонения в трудовом поведении сотрудника вполне реальны и вероятны. Очевидно, что невозможно выработать описания ступеней, которые были бы типичны в равной мере для всех видов деятельности и для всех мыслимых деталей проявлений трудового поведения. Руководитель может вместо данных описаний ступеней применять собственные формулировки. Разумеется, что личные формулировки оценщика не могут игнорировать тот уровень качества, которым характеризуются ступени.

Выработка оценок

Очередная оценка происходит в первом квартале текущего года. При этом оцениваются результаты успеха, достигнутые сотрудником в течение предыдущего года.

Так как Вы ожидаете получить заработную плату, соразмерную Вашей работе, и соответствующее индивидуальное продвижение (или поощрение) по службе, то Вы заинтересованы в регулярном наблюдении начальника за Вашим трудовым поведением в течение оценочного периода. Сравнивая Ваш труд с трудом Ваших коллег, он также получит возможность дать Вам справедливую оценку.

На основании этих прошлогодних наблюдений Ваш начальник сможет оценить Вас по каждому критерию. Оценка трудового поведения по отдельным критериям складывается, с одной стороны, из описаний ступеней, с другой, из сравнения достижений отдельных сотрудников. При этом сравниваются между собой сотрудники одинаковых тарифных групп; в свою очередь руководители групп, главные руководители групп и референты (в

филиалах — соответствующие им должности) сравниваются только друг с другом. Масштаб оценки их труда должен быть тем строже, чем квалифицированнее их труд, т.е. чем выше их тарифная группа.

Как уже говорилось, Ваш оценщик будет при случае применять свои собственные формулировки для точной характеристики Вашей деятельности. Однако если описание ступени точно совпадает с результатами Вашей деятельности, то Ваш начальник напротив соответствующего критерия на Вашем оценочном листе поставит S. Дробной оценки по ступеням нет.

По окончании оценки отдельных критериев Ваш руководитель определит итоговую оценку, сложив оценки (выбранные ступени) всех критериев и разделив эту сумму на общее количество использованных критериев. Это "среднее арифметическое" по существующим правилам округляется в сторону увеличения или уменьшения; при этом в отличие от отдельных критериев допускается использование половины балла (т.е. итог 121/2; 151/2). В заключение Ваш начальник в графе "Заключительные итоги" в свободной форме должен будет указать, как он оценивает в целом результаты Вашей работы в отношении качества, количества и выполнения порученных Вам задач. Чтобы оценить Вас как можно более объективно, Ваш начальник должен согласовать единый масштаб оценки с другими оценщиками своего отдела и с отделом кадров. Естественно, такое согласование не снимает с него ответственности за его оценку. Эта ответственность предполагает, однако, единый для всех сотрудников масштаб оценки.

Сообщение результатов оценки

Когда Ваш руководитель сформулирует оценку, он пригласит Вас на беседу, чтобы вместе с Вами обсудить оценку Вашего труда. Он должен заблаговременно сообщить Вам об этой беседе и провести ее в спокойной атмосфере. Ваш начальник должен объяснить Вам при этом, как он оценил Ваши результаты за оценочный период. Используйте эту возможность, чтобы поговорить с ним по всем вопросам, которые волнуют Вас в связи с этой оценкой и с Вашим служебным продвижением.

Вам надо подписать оценочный лист в предусмотренной для этой графе. Этой подписью Вы подтверждаете, что Вы приняли к сведению Вашу оценку. Вы свидетельствуете этим, что Ваш начальник объяснил Вам Вашу оценку и что Вы имели возможность поговорить с ним об этом.

Если Вы хотите подробнее разобраться в Вашей оценке, Вы можете получить оценочный листок на руки сроком на 5 дней.

Апелляция

Предусмотрено, что Вы можете высказать свое положительное или отрицательное отношение к оценке на оценочном листе в графе "Мнение сотрудника". Если Вы не согласны с оценкой отдельных критериев или с общей оценкой, то Вам следует вначале выяснить это в беседе с Вашим руководителем. Если это не приведет к желаемым результатам, то Вы должны письменно высказать Ваши замечания на оценочном листе. Это можно сделать в течение 5 рабочих дней со дня сообщения Вам оценки.

Кроме этого Вы можете в течение 10 рабочих дней со дня сообщения Вам оценки подать письменную жалобу в отдел кадров (на филиалах — коммерческому директору). Отдел кадров обязан проверить Вашу жалобу и, если она обоснована, оказать Вам помощь. О результатах Вам сообщат. Независимо от этого Вы можете в любое время обратиться за помощью или содействием к члену производственного совета.

После завершения процедуры оценки отдел кадров в письменной форме сообщает Вам, какую надбавку к основной заработной плате Вы получите в текущем году на основании общей оценки Вашей работы. Процент надбавки к основной зарплате каждый год устанавливается заново по согласованию с производственным советом и с учетом суммы надбавки, определенной тарифным договором.

Прием на работу и перемещение по службе

Принятые на работу служащие должны получить оценку не позднее, чем по истечении 9 месяцев. Надбавка к основной заработной плате, как правило, задним числом, в этом случае устанавливается с начала 4 месяца.

В связи с перемещением по службе, как правило, не производится специальная оценка сотрудника. Напротив, переведенный на новую должность сотрудник должен получить оценку его нового руководителя при очередной переаттестации.

Оценка при переходе в новую тарифную группу

В большинстве тарифных договоров оговорено, что при переходе в более высокую тарифную группу надбавка к основной заработной плате должна быть установлена заново, что потребует новой аттестации.

Оценки таких сотрудников, работу которых можно сравнить друг с другом, следует рассматривать и осуществлять по сопоставлению результатов работы. С переходом в более высокую тарифную группу повышаются также и требования, предъявляемые к сотруднику. Это должно привести при переаттестации в связи с переходом в новую тарифную группу к новой общей оценке, которая на целую ступень ниже, чем была при предыдущей переаттестации. Отклонения от этого принципа возможны только в исключительных случаях. Такие отклонения руководитель должен письменно обосновать в адрес отдела кадров.

Критерии оценки

1. Применение навыков ручного труда

Насколько умело применяет сотрудник навыки ручного труда (как, например, умение печатать, выполнять технические чертежи)?

Если есть возможность оценить эти навыки, то тогда необходимо учитывать и темп работы.

10. Не достигает совершенства в применении необходимых навыков ручного труда и поэтому практически не в состоянии достичь хороших результатов. Не укладывается в отведенное время.

11. Навыки ручного труда достаточны для выполнения простых работ; при выполнении более сложных работ вынужден прибегать к чужой помощи. Хороший темп работы достигается только частично.

12. При использовании навыков ручного труда достигаются преимущественно достаточные результаты. Темп работы большей частью соответствует требованиям.

13. Необходимыми навыками ручного труда владеет в такой степени, что достигает вполне удовлетворительных результатов. Работа идет в хорошем темпе.

14. Навыки ручного труда, необходимые для выполнения работы, применяются настолько умело, что достигаются очень хорошие результаты. Достигается высокий темп работы.

15. Навыки ручного труда используются необыкновенно умело и точно, так что достигаются результаты отличного качества. Достигается очень высокий темп работы.

16. Демонстрирует такую высокую степень успешного и умелого применения навыков и рабочей техники ручного труда, что достигает стабильно оптимальных результатов.

2. Применение знаний

Как сотрудник использует знания, необходимые для выполнения задания (знания и опыт)? Насколько сотрудник использует предоставленную ему возможность приспособить свой уровень знаний к изменению задач в своей рабочей области?

10. Знания слишком поверхностны, неполны или устарели. Результаты работы поэтому неудовлетворительны. Слишком мало использует возможности для повышения уровня знаний.

11. Знания применяются лишь отчасти правильно. Поэтому результаты работы не всегда соответствуют требованиям. Лишь отчасти использует возможности повышения уровня знаний.

12. Объем и глубина знаний почти всегда приводят к хорошим результатам. Широко использует возможности приспособления уровня знаний к изменению задач.

13. Знания, необходимые для выполнения задачи, используются правильно. При изменении задач приобретает необходимые знания, чтобы успешно справляться со своими задачами.

14. Имеет прочные знания, которые применяет настолько целесообразно, что достигает заметно хороших результатов. Быстро и прочно усваивает знания, необходимые для решения новых проблем.

15. Успешно справляется и с трудными заданиями благодаря применению обширных и детальных знаний. Благодаря своим глубоким знаниям помогает своим коллегам в решении задач.

16. Чрезвычайно обширные и глубокие знания применяются для успешного решения самых тяжелых проблем. Благодаря своим отличным знаниям помогает своим коллегам в решении тяжелых задач.

3. Самостоятельность

Насколько самостоятельно работает сотрудник? Действует ли он в рамках своих полномочий самостоятельно или ему требуются помощь или указания других коллег?

10. Почти не работает самостоятельно. Задает ненужные вопросы и пытается застраховать себя по пустякам. Постоянно нуждается в помощи и указаниях других сотрудников.

11. Во время работы часто демонстрирует мало самостоятельности. Очень часто ищет ненужную подстраховку. Не полностью использует свои полномочия. Часто прибегает к помощи и руководству со стороны других сотрудников.

12. Работает преимущественно самостоятельно. Большей частью полностью использует весь диапазон своих полномочий. Помощь и указания других коллег нужны ему только от случая к случаю.

13. Самостоятельно работает в рамках своих полномочий. При выполнении своей работы не нуждается в помощи и указаниях своих коллег.

14. Имеет ясное представление о собственных полномочиях; в этих рамках действует абсолютно корректно и уверенно. Для него достаточно в общих чертах получить указания о выполнении новых задач.

15. Полностью самостоятельно справляется и с тяжелыми заданиями. Чрезвычайно умело пользуется рамками своих полномочий. Всегда решает сам то, что должно быть сделано в сфере его компетенции.

16. Демонстрирует примерную самостоятельность даже при решении самых тяжелых задач. Оптимально использует рамки своих полномочий. Служит примером принятия необходимых решений.

4. Инициатива

В какой мере сотрудник по собственной инициативе принимается за решение задач, находящихся в сфере его компетентности? Увеличивает ли он самостоятельно свое задание, если находит это целесообразным для достижения цели?

10. Не проявляет инициативу в получении заданий. Не делает собственных предложений и не пользуется по собственной инициативе предложениями коллег и не дополняет эти предложения.

11. Часто ждет, пока перед ним будет поставлена задача; очень редко делает по собственной инициативе что-либо выходящее за рамки постановки задачи и нуждается в побуждениях со стороны.

12. Большей частью проявляет достаточно инициативы и активности. Время от времени по собственной инициативе советует расширить рамки задания.

13. Проявляет инициативу, необходимую для решения задачи. В случае необходимости увеличивает задание в сфере своей компетентности.

14. Занимается проблемами, появившимися дополнительно в процессе выполнения задания. По собственной инициативе увеличивает задание в рамках поставленных целей. Часто делает разумные предложения другим сотрудникам.

15. Обладает высокой инициативой и активностью. При решении сложных задач по собственной инициативе учитывает аспекты, выходящие за рамки постановки цели; в случае необходимости предлагает изменить целеустановку.

16. Демонстрирует чрезвычайно высокую степень инициативы и активности даже при решении труднейших задач. Подает пример принятия по собственной инициативе необходимых мер, учитывает при этом все решающие параметры и предлагает новые разумные целеустановки.

5. Сообразительность

Насколько полно, правильно и быстро схватывает сотрудник обстоятельства дела и задания, находящиеся в сфере его задач? Как удастся ему настроиться или перестроиться на изменение методов работы или связанных с его задачей ситуаций?

10. Не в состоянии быстро, уверенно и полностью понять обстоятельства дела и задания. Нуждается в длительных, отнимающих время, объяснениях. Плохо перестраивается и беспомощен в неординарных ситуациях.

11. Часто требуется предварительное длительное объяснение для полного и правильного понимания обстоятельств дела и задания. Перестройка при изменении метода работы или ситуации представляет трудности.

12. Большей частью правильно и полно схватывает обстоятельства дел и задания. Перестройка при изменении ситуации или метода работы не представляет трудностей.

13. Правильно и достаточно быстро улавливает обстоятельства дел и задания. Ему удастся перестроиться при изменении методов работы и ситуаций.

14. Быстро и правильно улавливает взаимосвязи и положение дел. Уверенно схватывает самое существенное. Умеет в короткое время перестроиться при изменении ситуаций или методов работы.

15. Ясно и чрезвычайно быстро улавливает сложные отношения и обстоятельства дел. Уверенно нащупывает ядро проблемы и умеет моментально перестроиться при изменении ситуаций.

16. Моментально и правильно, до деталей улавливает сложнейшие взаимосвязи и крайне сложные обстоятельства дел. Реагирует на изменившиеся коренным образом методы работы и на абсолютно новые ситуации самым примерным образом.

6. Умственные способности

Какова способность сотрудника логично продумывать проблемы в сфере своих задач? В какой мере он в состоянии за достаточное время высказать обоснованное мнение?

10. Почти не в состоянии логично продумать проблему. Требуется слишком большой затраты времени для своих суждений. Суждения редко бывают обоснованы.

11. Затрудняется мыслить ясно и последовательно и легко теряется в частностях. Часто нуждается в дополнительных объяснениях или точных указаниях, чтобы дойти до сути проблемы. Суждения часто бывают противоречивы. Нуждается в длительном времени для обдумывания даже простых проблем.

12. Как правило, логично продумывает обстоятельства дел и ситуации.

Большей частью понимает и вскрывает взаимосвязи. Суждения большей частью объективно обоснованы и точны, формулируются достаточно быстро.

13. Ясно и четко продумывает обстоятельства дел и проблемы. В состоянии понять взаимосвязи и их детали. Достаточно быстро формулирует непротиворечивые и реалистические суждения.

14. Ясно и четко продумывает необычные обстоятельства дел и значительно измененные ситуации. Суждения формулируются за короткий срок обоснованно, реалистично и непротиворечиво.

15. Ясно и четко продумывает аспекты очень сложных проблем и взаимосвязей. Суждения формулируются чрезвычайно быстро и уверенно; они всегда обоснованы и реалистичны.

16. Ясно и четко продумываются даже сложнейшие задачи, взаимосвязи и проблемы. Очень проницательно скрывает существенные взаимосвязи. За кратчайшее время формулирует убедительно точные и обоснованные суждения; идеальным образом сочетает быстроту и точность суждения.

7. Надежность выполнения работы

Насколько тщательно, осмотрительно и точно выполняет сотрудник свою работу, как он соблюдает сроки выполнения работы?

10. Работает неточно и с ошибками. Почти не выполняет задания в срок. Нуждается в постоянном наблюдении и контроле.

11. Не все работы выполняет достаточно тщательно, осмотрительно и точно. Часто только после соответствующих указаний может избегать ошибок и соблюдать поставленные сроки. За его работой еще необходим контроль.

12. Работает большей частью достаточно тщательно, осмотрительно, точно и соблюдает сроки. Прямой контроль за его работой следует проводить выборочно.

13. Выполняет работу тщательно, точно, осмотрительно и в срок. Прямой контроль за ходом работы не нужен, достаточно контроля за результатами работы.

14. Работа выполняется необыкновенно тщательно и осмотрительно. Сроки соблюдаются также и в сложных условиях.

15. Работа выполняется в очень высокой степени тщательности, точности и осмотрительности; можно положиться, что она будет выполнена без ошибок и точно в срок.

16. Работа выполняется беспримерно тщательно и точно, а также крайне осмотрительно. Даже когда сильно поджимают сроки, сотрудник соблюдает их с примерной точностью.

8. Рациональность стиля работы

Насколько рационально, целесообразно и бегло работает сотрудник? Насколько он пользуется возможностями упростить свой труд?

10. Работает слишком медленно и осмотрительно. Почти не использует имеющиеся возможности упростить свой труд.

11. Работает еще слишком медленно и часто не очень рационально. Часто нуждается в указаниях по целесообразной организации труда или по

использованию вспомогательных средств для экономии труда.

12. Работа выполняется большей частью рационально и без существенных задержек. Большой частью используются и возможности упрощения рабочих операций.

13. Работа выполняется быстро и рационально. Умело используются вспомогательные средства и возможности упрощения рабочих операций.

14. Работает исключительно рационально и быстро. Очень умело использует возможности упрощения рабочих операций.

15. Отличается чрезвычайно рациональным стилем работы. Все время находит практические пути решения, пользуется вспомогательными средствами, экономящими затраты труда.

16. Также быстро и рационально выполняет новые и сложные задачи. Использует для себя и для других все возможности упрощения труда, достигая при этом высокой эффективности.

9. Способность выразить свои мысли.

В какой мере сотрудник умеет понятно и четко в соответствии с положением дел выразить свои мысли?

10. Сотруднику редко удается понятно изложить суть дела. Во избежание недоразумений необходимо задать ему много вопросов.

11. Часто затрудняется понятно и четко изложить суть дела. Высказанное содержит много неясностей.

12. Большой частью понятно и четко излагает суть дела, т.е. нет необходимости в вопросах; недоразумения почти не возникают.

13. Высказывается умело и уверенно, облекает высказанное в форму, соответствующую сути дела. Вопросы и недоразумения являются исключением.

14. Даже при необычных обстоятельствах дела находит ясные и четкие формулировки. Высказывания точны и логичны.

15. Формулирует высказывание чрезвычайно образно и точно. Необыкновенно уверенно и точно излагает сложную суть дела.

16. Отличается беспримерной образностью формулировок и особенной точностью выражения. С образцовой четкостью излагает сложные обстоятельства дел и взаимосвязи.

10. Способность убеждать

В какой мере сотруднику удастся так представлять свои действия или решения, чтобы с ними соглашались? Применяет ли он при этом средства, соответствующие обстоятельствам?

10. Почти не умеет убеждать; капитулирует уже при малейшем сопротивлении и при малейших трудностях. Редко применяет средства, достаточные для убеждения.

11. Испытывает часто трудности при убеждении. Не демонстрирует достаточно настойчивости в преодолении сопротивления. Ему удастся лишь частично применять необходимые средства.

12. Почти всегда может объективно обосновать мероприятия и решения. Применяемые им средства большей частью достаточны.

13. Мероприятия и решения обосновываются убедительно и объективно. Обладает достаточной настойчивостью для преодоления возникающих трудностей. Применяет уместные, достаточные для убеждения средства.

14. Убедительной аргументацией преодолевает необоснованное сопротивление и отказы. Очень умело применяет уместные в данном случае средства.

15. Аргументирует чрезвычайно тонко и убедительно, т.е. в случае необходимости преодолевает и сильное сопротивление. Уместные в данном случае средства применяются с выдающимся умением.

16. Убеждает даже в настолько трудных случаях, что они кажутся практически непреодолимыми. Решения и мероприятия защищает с блестящей аргументацией. Самым примерным образом применяет оптимальные средства убеждения.

11. Готовность к работе (отношение к работе, энтузиазм)

В какой степени сотрудник готов брать на себя задачи в сфере своей компетентности? Стремится ли он довести работу до конца, даже если это связано с трудностями и/или прилагаемые и усилия не сразу ведут к успеху?

10. Лишь с малой степенью готовности приступает к выполнению необходимой работы. Почти не интересуется работой и большей частью не имеет никаких стимулов. При малейших трудностях сразу опускает руки.

11. Медлит брать на себя и выполнять те или иные задачи. Часто необходимы понукания и побуждения. При появлении трудностей демонстрирует мало выдержки.

12. Готовность к работе достаточна для достижения требуемых результатов. Большей частью не нужно дополнительных стимулов для того, чтобы сотрудник принялся за работу. При появлении трудностей или при неудачах демонстрирует определенную меру выдержки; редко отступает, не испробовав всех возможностей.

13. Готовность и активность при получении и выполнении работы полностью соответствует требованиям. Не пасует перед проблемами. Не теряет духа из-за трудностей и ошибок.

14. Демонстрирует ярко выраженное прилежание. Прилагает усилия и тогда, когда выполнение задачи связано с особыми трудностями. Не отступает даже после многократных тщетных попыток выполнить работу в тяжелых условиях, а, напротив, старается по собственной инициативе завершить работу.

15. Развивает такую высокую активность и готовность, что решительно берется за выполнение чрезвычайно трудных задач, оказывая тем самым положительное влияние на готовность других сотрудников. Упорно преодолевает и значительные трудности. Не пасует, когда многократные усилия оказываются тщетными.

16. С примерным энтузиазмом берется за выполнение задач максимальной степени трудности. Выполняет их с энергией и энтузиазмом. Своим примером влияет на готовность других сотрудников. Демонстрирует

примерную выдержку при выполнении крайне скучных и тяжелых задач.

12. Сотрудничество

Насколько тесно сотрудник работает с другими коллегами? Как он передает информацию и опыт? В какой мере своим коллегиальным поведением и сотрудничеством в группе он способствует выполнению работы?

10. Почти не демонстрирует готовности к сотрудничеству с другими коллегами и редко участвует в необходимом обмене опытом. Почти не способствует выполнению задачи, поставленной перед группой.

11. Лишь частично достигается удовлетворительное сотрудничество. Не полностью использует преимущества обмена опытом. При групповой работе слишком мало способствует выполнению задачи.

12. Как правило, без особых трудностей сотрудничает с другими коллегами. Большей частью участвует в обмене опытом. Часто помогает своими идеями и предложениями, чем способствует выполнению поставленной перед группой задачи.

13. Использует преимущества сотрудничества с другими коллегами. Охотно и активно участвует в полезном обмене информацией и опытом. Коллегиально вносит вклад в совместное выполнение групповых работ.

14. Ищет эффективные формы сотрудничества и реализует их в повседневной практике с хорошим успехом. Очень активно участвует в обмене опытом и информацией. Своим коммуникабельным поведением существенно способствует успеху работы группы.

15. Чрезвычайно успешно сотрудничает с другими коллегами, распознает и использует все возможности улучшения обмена опытом и информацией. Своей чрезвычайной активностью и коммуникабельностью способствует достижению очень высоких результатов рабочих групп.

16. Демонстрирует образцы сотрудничества с другими коллегами. Принимает примерное участие в обмене опытом и информацией даже тогда, когда в нем участвуют особенно трудные партнеры. Своими примерными способностями к сотрудничеству способствует достижению отличных результатов деятельности рабочих групп.

13. Деловая контактность

Насколько умело и успешно сотрудник вступает в деловые контакты и поддерживает их? (Например, контакты с клиентами, поставщиками, представителями властей и т.д.).

10. Ему почти не удастся вступить в необходимые контакты или поддерживать уже установленные. С трудом вступает в беседу с другими.

11. Часто затрудняется устанавливать необходимые контакты и поддерживать их длительное время. Часто замкнут по отношению к партнерам по коммуникации.

12. Большой частью в состоянии устанавливать и поддерживать необходимые контакты. Как правило, открыт по отношению к своему партнеру по коммуникации.

13. Умеет устанавливать нужные и полезные контакты. Демонстрирует

умение и уверенность в поддержании контактов. Хорошо контактирует с различными партнерами по коммуникации.

14. Умеет с большим успехом вступить в полезные контакты, необходимые для выполнения работы. Поддерживает уже имеющиеся контакты, особенно с прицелом на будущее, и активизирует их в нужный момент. Ему удастся контактировать и с тяжелыми партнерами по коммуникации.

15. Очень хорошо устанавливает контакты с очень тяжелыми и требовательными партнерами. С большим успехом поддерживает уже имеющиеся контакты и в случае необходимости немедленно расширяет их. Умеет отлично настраиваться на любого партнера по коммуникации.

16. Демонстрирует выдающиеся умения при установлении и поддержании контактов, даже самых тяжелых. Умело находит в беседе правильный тон. Демонстрирует умение вести беседу и вести себя с партнером по коммуникации достаточно открыто и в то же время сдержанно.

14. Мотивация сотрудников

В какой мере руководитель мотивирует работы сотрудников? Как им побуждаются и поддерживаются интересы, инициатива и активность сотрудников для выполнения совместных задач и достижения совместных целей?

10. Редко оказывает положительное влияние на трудовое поведение сотрудников, не умеет увлечь остальных совместными интересами, задачами и целями.

11. Целенаправленная мотивация сотрудников удается лишь частично. Слишком мало поощряет хорошие результаты работы; критикует слишком часто и неправильно. Не воздействует на сотрудников так, чтобы пробуждать в них интерес, инициативу и активность для выполнения совместных задач и достижения совместных целей.

12. Как правило, умеет в достаточной степени мотивировать сотрудников, положительно влиять на их исполнительность. В корректной форме хвалит и критикует. В достаточной степени пробуждает у сотрудников интерес, инициативу и активность и поддерживает их.

13. Успешно использует похвалу и критику как средства мотивации. Способствует развитию деловых качеств сотрудников; умеет мобилизовать сотрудников на выполнение совместных задач и целей и поддерживать их активность в желаемых масштабах.

14. Поощрение и критика в равной мере используются для мотивации. Ему хорошо удается положительно влиять на сотрудников и развивать их деловые качества. И в тяжелых условиях умеет длительное время поддерживать на нужном уровне интересы, инициативу и активность сотрудников.

15. Очень умело использует поощрение и критику как средства мотивации. Отлично мотивирует даже малоинтересованных сотрудников. С большим успехом поддерживает на нужном уровне инициативу и активность сотрудников даже в тяжелых условиях.

16. Во всех случаях прекрасно мотивирует сотрудников. Поощрение и критика примерным образом применяются в качестве мотивирующих средств. Даже в сложных ситуациях умеет пробудить интерес, инициативу и активность сотрудников и поддерживать их на нужном уровне длительное время.

15. Координация работы, стиль руководства

Насколько явно выражены способность и готовность давать задания сотрудникам, передавать им ответственность и полномочия? В какой мере используются стимулы и даются указания? Как координируется выполнение заданий и контролируется их выполнение?

10. Давая задание, не передает вместе с ним необходимые полномочия; слишком сильно ограничивает самостоятельность сотрудников. Стимулы и указания, а также необходимая для работы информация даются в недостаточной мере. Слишком мало координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

И. Давая задание, только частично передает необходимые полномочия; недостаточно способствует активности инициативных сотрудников. Стимулы, указания, информация не всегда в достаточной степени согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Не очень рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

12. Вместе с поручением передает, как правило, все необходимые полномочия для самостоятельной работы. Стимулы и указания большей частью согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Преимущественно правильно координирует ход работы и в необходимой мере контролирует ее выполнение.

13. Передает сотрудникам необходимые полномочия и предоставляет им необходимое поле деятельности для самостоятельного выполнения задачи. Умеет правильно соотносить стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

14. Предоставляет сотрудникам достаточное поле для деятельности и принятия решений. Стимулы и указания полностью соответствуют квалификации сотрудников. Разумно ограничивает вмешательство в работу сотрудников и контроль за ними. В случае необходимости дает руководящие указания.

15. Прекрасно умеет передавать сотрудникам необходимый объем полномочий и ответственности. Чрезвычайно умело и тактично согласует стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Отлично координирует и контролирует самые различные задания.

16. Примерным образом передает именно ту самую меру ответственности и полномочий, благодаря которой сотрудники могут работать и принимать решения с максимальной самостоятельностью. Стимулы и указания оптимально согласованы с уровнем квалификации сотрудников. Чрезвычайно осмотрительно координирует разнообразнейшие задания и примерно контролирует ход их выполнения.

16. Оценка и поощрение работы сотрудников.

В какой мере руководитель стремится оценивать своих сотрудников по объективным и деловым критериям? Что он делает, чтобы поощрить их?

10. Оценки слишком подвержены чувствам и предубеждениям; слишком часто они бывают неправильны. Сотрудники поощряются недостаточно.

11. Не всегда дается точная оценка; недостаточно тщательно уравниваются требования к сотруднику и результаты его работы. Не всегда угадывает возможности развития сотрудника и необходимость его поощрения. Предлагаемые им меры поощрения лишь частично согласуются с уровнем квалификации сотрудника.

12. При оценке сотрудника исходит, как правило, из объективных и деловых критериев, благодаря чему результаты его оценок большей частью вполне приемлемы. В большинстве случаев правильно распознает возможность поощрения сотрудника и повышения его квалификации и предлагает соответствующие решения.

13. Интенсивно анализирует работу сотрудников, их отношение к делу и тем самым дает объективные и приемлемые оценки. Видит необходимость поощрения сотрудника и повышения его квалификации; принимает необходимые для этого меры и дает соответствующие распоряжения на этот счет.

14. Систематически собирает и оценивает объективную информацию о работе сотрудника, имеет точные знания о характере его задач, что является гарантией правильности оценок. Своевременно замечает необходимость поощрения сотрудника, повышения его квалификации. Ищет соответствующие возможности повышения квалификации и упорно настаивает на соответствующих решениях.

15. На основе прекрасного знания круга задач сотрудника и исчерпывающей объективной информации о его работе дается его точная оценка даже в самых затруднительных случаях. Предоставляет достойным сотрудникам конкретные возможности для развития и продвижения и решительно выступает за их осуществление, используя для этого все возможности.

16. Даже в самых тяжелых случаях дает в высшей степени объективные оценки. Может наилучшим образом предложить достойным сотрудникам оптимальные возможности продвижения и повышения квалификации.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы, по Вашему мнению, цели аттестации служащих и специалистов?

2. Как Вы думаете, почему система оценки предполагает использование шкалы от 10 до 16, а не, например, от 1 до 7 или от 0 до 6?

3. Оцените роль отдела кадров в аттестации, продвижении и расстановке персонала на немецких предприятиях. Отличаются ли функции отдела кадров, описанные в данном материале, от традиционных функций отдела кадров на российских предприятиях?

4. Дайте оценку положительных сторон описанного детализированного подхода к аттестации персонала и выделите недостатки такой системы.

5. Возможно ли применение описанной системы аттестации для оценки персонала на российских предприятиях?

6. Выделите 8 важнейших, по Вашему мнению, критериев для оценки сотрудников Вашего предприятия (необходимо рассмотреть конкретные должности по согласованию с преподавателем) и проранжируйте их.

Тестовые задания

1. Система деловой оценки персонала повышает эффективность управления ЧР с помощью:

- а) снижения издержек на процедуры управления ЧР;
- б) положительного воздействия на мотивацию сотрудников, планирования профессионального обучения;
- в) снижения издержек на процедуры управления ЧР и положительного воздействия на мотивацию сотрудников, планирования профессионального обучения.

2. Преимущества деловой оценки персонала организации достигаются при выполнении следующих условий:

- а) система оценки должна быть объективной и восприниматься сотрудниками как объективная, результаты оценки должны быть конфиденциальными;
- б) система оценки должна быть объективной и восприниматься начальством как объективная, результаты оценки должны быть конфиденциальными;
- в) система оценки должна быть объективной и восприниматься сотрудниками как объективная, результаты оценки должны быть известны сотруднику, его коллегам, его начальнику.

3. Деловая оценка персонала – это:

- а) адаптация сотрудника к новым профессиональным условиям работы;
- б) процесс установления качественных характеристик персонала требованиям должности;
- в) доведение качественных характеристик персонала до требуемого организации уровня.

4. Различаются следующие виды деловой оценки персонала:

- а) аттестация и определение места и времени проведения деловой оценки;
- б) текущая периодическая оценка сотрудников и аттестация;
- в) оценка кандидатов на вакантную должность и текущая периодическая оценка сотрудников.

5. К традиционным методам деловой оценки персонала относятся:

- а) ротация, метод ранжирования, метод усложняющихся заданий, "360° аттестация";
- б) метод градации, метод оценочных шкал с описанием количественной оценки, метод ранжирования;
- в) "360° аттестация", тестирование.

6. К нетрадиционным методам деловой оценки персонала относятся:

- а) ротация, метод ранжирования, метод усложняющихся заданий, "360° аттестация";
- б) метод градации, метод оценочных шкал с описанием количественной оценки, метод ранжирования;
- в) "360° аттестация", тестирование.

7. *Метод оценки персонала – "шкалирование" может проявляться в трех основных формах:*

- а) метод градации и метод ранжирования;
- б) метод ранжирования и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки;
- в) метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

8. *К преимуществам метода оценки персонала – "метода градации" можно отнести:*

- а) удобство разработки и экономичность;
- б) удобство разработки и субъективизм при использовании;
- в) субъективизм при использовании и экономичность.

9. *К преимуществам метода оценки персонала – "метода ранжирования" можно отнести:*

- а) приближенность метода, простоту и легкость применения;
- б) легкость применения, простоту, легкость понимания;
- в) приближенность метода, простоту и легкость понимания.

10. *Метод оценки персонала посредством установки целей заключается в следующей совокупности шагов:*

- а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
- б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;
- в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.

11. *Метод оценки персонала - "метод альтернативных характеристик", заключается в следующей совокупности шагов:*

- а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
- б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;
- в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.

12. *Метод оценки персонала – "метод ранжирования" заключается в следующей совокупности шагов:*

- а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
- б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника,

оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;

в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.

13. Традиционные методы оценки персонала:

а) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты;

б) ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными;

в) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты, ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными;

14. Нетрадиционные методы оценки персонала:

а) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты;

б) ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными;

в) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты, ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными.

Тема 8. Мотивация и оплата труда персонала организации.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое мотивация?
2. Какие виды потребностей Вы знаете?
3. Какие потребности у всех людей более или менее одинаковы, а какие сильно различаются?
4. Чем содержательные теории мотивации отличаются от процессуальных теорий мотивации?
5. Перечислите наиболее известные содержательные теории мотивации?
6. В чем суть теории Маслоу?
7. В чем суть теории Герцберга?
8. В чем суть теории МакКлелланда?
9. В чем суть теории Альдельфера?
10. Каким образом содержательные теории мотивации соотносятся друг с другом?
11. Перечислите наиболее известные процессуальные теории мотивации?
12. Опишите содержание теории ожиданий?
13. Опишите содержание теории справедливости?
14. Опишите содержание теории Портера-Лоулера?

15. Каким образом можно мотивировать сотрудников современной организации с помощью каждой из известных Вам теорий мотивации?
16. Какая теория мотивации является самой современной и всеобъемлющей?
17. Какую роль играет материальное вознаграждение сотрудников в системе мотивации персонала организации?
18. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
19. Что является основной формой реализации материальных стимулов в организации?
20. Перечислите традиционные формы оплаты труда, используемые в России?
21. В чем суть сдельной и повременной форм оплаты труда?
22. Опишите традиционную структуру доходов современного работника?
23. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой?
24. Что такое КТУ? Для чего он применяется?
25. В чем заключается суть бестарифных систем оплаты труда?

Практические задания

Задание 8.1.

Практическая ситуация "Вечер встречи"

Исходные данные. Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

"Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворенна тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не

вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньги заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал своё и отдыхай, живи в своё удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что ещё надо. Так что я своей работой доволен".

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

Вопросы для обсуждения:

1. *Охарактеризуйте отношение к своей работе персонажей ситуации.*
2. *Оправдались или нет ожидания по отношению к работе персонажей ситуации? Если нет, объясните почему.*
3. *Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных Вам теорий мотивации.*

Задание 8.2.

Практическая ситуация «Мотивирование работников производственного предприятия «Парнас»

Исходные данные. Когда два года назад Роман Дюков стал директором и основным совладельцем производственного предприятия «Парнас», оно находилось в хорошем финансовом положении. Предприятие «Парнас» продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 24% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Роман Дюков вскоре заметил, что работники производственного предприятия «Парнас» не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди

делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников предприятия, Роман и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на предприятии «Парнас», а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше.

Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Роман, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы производственного предприятия «Парнас»». В рамках этой системы фиксированный процент «до налоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников производственного предприятия «Парнас», представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению

оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Роман Дюков считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романа Дюкова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на производственном предприятии «Парнас»? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Роман внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на производственном предприятии «Парнас» систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Задание 8.3. Практическая ситуация

Исходные данные. Устраиваясь на работу в ООО «Север» на должность директора по персоналу, Надежда Михайлова знала, что создание новой системы компенсации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели Надежда установила следующее:

- из 250 сотрудников ООО «Север» 180 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности к которым применялись устанавливаемые Генеральным директором коэффициенты;

- число «отработанных» в течение месяца часов было постоянным - 41: сверхурочные не выплачивались;

- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1.1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1.5-1.7 раза больше, чем в ООО «Север». Текучесть среди монтажников составляла 32% в год, среди механиков - 4%;

- почасовая ставка водителя составляла 1.2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 85 до 180% от зарплаты в ООО «Север». Текучесть среди водителей составляла 48% в год;

- административный персонал ООО «Север» получал должностные оклады, устанавливаемые Генеральным директором и пересматриваемые "по мере возможности". Повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 4% в год;

- в течение полугода ООО «Север» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 81% от оклада Генерального директора.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие выводы можно сделать из собранной Надеждой Михайловой информации?

2. Что бы вы порекомендовали Надежде в качестве первого шага создания новой системы компенсации?

3. Какая система наиболее подходит ООО «Север»?

4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Задание 8.4. Практическая ситуация

Исходные данные. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?

2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой

компании?

3. Как бы вы посоветовали Ивану внедрять эту систему?

Задание 8.5.

Практическая ситуация "Продавец-звезда"

Исходные данные. Когда Денис Фомин был ребенком, родители всегда поощряли его за проявление независимости. В школьные годы он вполне преуспевал и в классе, и вне его. В начальной школе он всегда старался выступать в роли регулировщика движения или наблюдать за порядком в столовой. Правда, маму беспокоило, что он не особо ладил со своими ровесниками. Но Денис обычно объяснял это так: «Они мне не нужны. Кроме того, многие вещи они не могут делать так же хорошо, как я. А у меня нет времени им помогать; я слишком занят самосовершенствованием. Денис продолжал преуспевать и в старших классах, и в колледже. Он всегда был одним из первых по успеваемости в своем классе, очень хорошо бегал на длинные дистанции и входил в команду по легкой атлетике, как в школе, так и в колледже. В колледже он не вступал в студенческие общины и жил на квартире. Окончив колледж, Денис пошел работать в крупную страховую компанию и скоро стал одним из лучших агентов. Денис очень гордился тем, что был в пятерке самых лучших страховых агентов в течение шести лет из восьми, что он проработал в компании.

В головном офисе страховой компании исполнительный комитет, ответственный за назначение людей на ключевые должности, обсуждал вакансию менеджера по продажам в Северо-западном регионе. Менеджер по персоналу представил следующий доклад: «Как вы знаете, регион Северо-западный отстает от других по уровню продаж. Нам необходимо найти сильно мотивированного человека, чтобы он в этой ситуации мог принять на себя ответственность и изменить ситуацию. После тщательного поиска я рекомендую на эту должность Дениса Фомина. Как вам известно, Денис очень хорошо работает в компании и достиг выдающихся результатов. Он очень мотивированный человек. Я думаю, он именно тот, кто нужен для этой работы».

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли вы с менеджером по персоналу? Почему?
2. Если принять во внимание биографию Дениса, какие мотивы из рассмотренных в главе могут оказаться очень важными для него? Какие мотивы будут менее существенными? Найдите в приведенном примере конкретные подтверждения каждому мотиву.
3. Какого рода мотивация может быть существенной для людей, занимающих должность специалистов по продажам? Какой тип мотивации желателен для людей, занимающих должность менеджеров?

Задание 8.6.

Практическая ситуация "Чего они хотят?"

Исходные данные. Станислав Новиков является вице-президентом по вопросам производства и эксплуатации фармацевтической фирмы средних размеров. Станислав Новиков имеет докторскую степень по химии, но

напрямую не занимался исследованиями и разработкой новых продуктов на протяжении двадцати лет. Набив себе шишек, управляя производством, Станислав Новиков ведет себя осторожно. Хотя в компании не существует проблемы текучести кадров, для него и других ключевых менеджеров очевидно, что работники при почасовой оплате только отбывают свои восемь часов в день. Они и близко не реализуют свой потенциал. Станислав Новиков очень расстроен такой ситуацией, поскольку при растущих затратах единственный способ обеспечить дальнейшее процветание компании — это повышение производительности труда работников, находящихся на почасовой оплате.

Станислав Новиков вызвал к себе менеджера по персоналу Наталью Матвееву и без обиняков спросил ее: «Что же все-таки происходит с нашими людьми? Ваши отчеты по зарплате показывают, что мы платим чуть ли не самую высокую зарплату в регионе, у нас потрясающие условия, а дополнительные выплаты почти разоряют фирму. И все же люди не мотивированы. Чего же в конце концов они хотят?» Наталья ответила: «Я все время повторяю вам и президенту, что деньги, условия работы и дополнительные пособия — это еще не все. Для мотивации работникам необходимо нечто иное. Я проводила выборочные конфиденциальные интервью с некоторыми из наших работников-почасовиков, и они сказали, их очень расхолаживает тот факт, что независимо от хорошей работы они будут получать ту же зарплату и иметь те же возможности продвижения по службе, как и их коллеги, которые работают спустя рукава». Станислав ответил: «Хорошо, вы у нас эксперт по вопросам мотивации, скажите, что мы можем с этим сделать? Нам необходимо повысить их производительность».

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните «проблему мотивации» в этой организации с точки зрения содержательных моделей Маслоу, Альдерфера и Герцберга. Что подразумевала менеджер по персоналу, когда говорила, что работникам нужно нечто иное, помимо денег, условий работы и дополнительных пособий, чтобы мотивировать их к высокопроизводительному труду?

2. Объясните мотивацию работников в этой компании с точки зрения одной или нескольких процессуальных моделей. Исходя из ответов, полученных в ходе конфиденциальных интервью, попробуйте определить ожидания, валентность, ощущение несправедливости и атрибуции работников в этой компании. Что вы можете сказать о Станиславе Новикове? Как вы думаете, этот менеджер находится под влиянием внешнего или внутреннего контроля?

3. Как бы вы отреагировали на последний вопрос и заявление Станислава Новикова, будучи менеджером по персоналу в этой компании?

Задание 8.7.

Практическая ситуация "Том, Дик и Гарри"

Исходные данные. Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников — Николая, Дмитрия и Глеба. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, чтобы они были максимально

мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Николай относится к тому типу людей, которых трудно понять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих маленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучше всего говорит о Николае тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания реально может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа — это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего более. В общем, Николай выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но все же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать все по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дмитрий во многом отличается от Николая. Как и Николай, он приятный парень, но в отличие от него, он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения; он в высшей степени предан компании. Проблема Дмитрия в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представлять перед другими отделами компании и перед руководством.

Глеб, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью меняет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что и компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждение, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Глеб — очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает на компанию. Его предыдущий начальник отмечал, что Глебу все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

Вопросы для обсуждения:

1. Можете ли вы объяснить мотивацию «Николай, Дмитрий и Глеб» с помощью одной или нескольких моделей, которые обсуждались в этой главе?
2. Какая группа ключевых потребностей, согласно теории ERG Альдерфера, доминирует у каждого из этих подчиненных?

Тестовые задания

1. Мотивация – это:

- а) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
- б) процесс организации и выплаты заработной платы на предприятии;
- в) вознаграждение сотрудников с помощью материальных стимулов для обеспечения их эффективной работы.

2. Потребность – это:

- а) ощущение физиологического недостатка чего-либо;
- б) ощущение недостатка материальных средств для жизнеобеспечения;
- в) ощущение психологического или физиологического недостатка чего-либо.

3. По своей природе потребности бывают:

- а) первичными и вторичными;
- б) физиологическими и психологическими;
- в) физиологическими, психологическими и материальными.

4. Примерами первичных потребностей людей могут являться:

- а) потребности в пище, во сне, в уважении, во власти;
- б) потребности в успехе, в уважении, в привязанности, во власти, в самовыражении;
- в) потребности в пище, воде, дыхании, сне.

5. Примерами вторичных потребностей людей могут являться:

- а) потребности в пище, во сне, в уважении, во власти;
- б) потребности в успехе, в уважении, в привязанности, во власти, в самовыражении;
- в) потребности в пище, воде, дыхании, сне.

6. У различных людей:

- а) вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные, так как первичные потребности заложены генетически, а вторичные осознаются с опытом;
- б) и первичные и вторичные потребности сильно различаются, так как зависят от жизненного опыта;
- в) и первичные и вторичные потребности различаются мало, так как в большинстве своем заложены в людях генетически.

7. Результатом определенных действий, направленных на удовлетворение потребностей, является:

- а) либо полное удовлетворение, либо отсутствие удовлетворения;
- б) полное удовлетворение;
- в) либо полное удовлетворение, либо частичное удовлетворение; либо отсутствие удовлетворения.

8. Как Вы считаете, легко ли мотивировать сотрудников через знание их потребностей?

- а) да, легко, так как знание людских потребностей позволяет их удовлетворять и тем самым мотивировать работников к эффективному труду;

- б) зависит от конкретной ситуации;
- в) трудно, так как, то, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, совершенно не важно для других.

9. *Вознаграждение – это:*

- а) заработная плата и премия, выплачиваемая работнику за эффективный труд;
- б) все то, что человек считает ценным для себя;
- в) все то, что организация дает человеку за эффективный труд: зарплата, продвижение по службе, похвалы и признание, служебный автомобиль и т.д.

10. *Вознаграждение бывает:*

- а) внутренним и внешним;
- б) внутренним и психологическим;
- в) психологическим и возникающим от самой работы.

11. *Примерами внутреннего вознаграждения людей могут служить:*

- а) зарплата и чувство достижения удовлетворительного результата от выполняемой работы;
- б) зарплата, продвижение по службе, личный кабинет, похвалы и признание, служебный автомобиль;
- в) чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

12. *Примерами внешнего вознаграждения людей могут служить:*

- а) зарплата и чувство достижения удовлетворительного результата от выполняемой работы;
- б) зарплата, продвижение по службе, личный кабинет, похвалы и признание, служебный автомобиль;
- в) чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

13. *Известные теории мотивации подразделяются:*

- а) в зависимости от видов потребностей, описываемых авторами;
- б) на содержательные и процессуальные теории мотивации;
- в) на содержательные теории мотивации и теории, описывающие различные виды людских потребностей.

14. *Содержательные теории мотивации в первую очередь:*

- а) стараются определить потребности, побуждающие людей к действию;
- б) стараются уделить внимание факторам, лежащим в основе мотивации, и анализу процесса мотивации;
- в) стараются определить поведение личности как функцию его восприятия и ожиданий.

15. *Процессуальные теории мотивации в первую очередь:*

- а) стараются определить потребности, побуждающие людей к действию;
- б) стараются уделить внимание факторам, лежащим в основе мотивации, и анализу процесса мотивации;
- в) стараются определить поведение личности как функцию его восприятия и ожиданий.

16. *Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:*

- а) теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера;
- б) теория А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория Ф. Герцберга, теория Альдельфера;
- в) теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Альдельфера.

17. *Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:*

- а) теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера;
- б) теория А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория Ф. Герцберга, теория Альдельфера;
- в) теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Альдельфера.

18. *В своей теории мотивации Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но все их можно разделить на 5 основных категорий:*

- а) первичные потребности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в успехе, потребности в самовыражении.
- б) физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в успехе;
- в) физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самовыражении.

19. *Социальные потребности – это:*

- а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;
- б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;
- в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

20. *Потребности в безопасности – это:*

- а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;
- б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;
- в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

21. *Потребности в уважении – это:*

- а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;
- б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;
- в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

22. *Согласно теории Маслоу:*

- а) все потребности должны располагаться в виде четкой иерархической структуры, что показывает, что потребности нижних уровней требуют

удовлетворения прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности высших уровней;

- б) движение по потребностям может идти в обе стороны: вверх и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;
- в) за поведение человека в конкретный момент времени могут отвечать любые из выстроенных в виде иерархической структуры потребностей.

23. *Согласно теории Альдельфера:*

- а) все потребности должны располагаться в виде четкой иерархической структуры, что показывает, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности высших уровней;
- б) движение по потребностям может идти в обе стороны: вверх и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;
- в) за поведение человека в конкретный момент времени могут отвечать любые из выстроенных в виде иерархической структуры потребностей.

24. *Основная критика теории Маслоу связана с тем, что:*

- а) людей нельзя отнести к той или иной широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего уровня;
- б) людей нельзя отнести к той или иной широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня;
- в) нет четкой пятиступенчатой структуры потребностей одинаковой для всех людей.

25. *Согласно теории Альдельфера можно выделить три основные группы потребностей:*

- а) потребности в причастности, потребности в успехе, потребности во власти;
- б) потребности существования, потребности связи и потребности роста;
- в) физиологические потребности, потребности связи, потребности во власти.

26. *Согласно теории МакКлелланда можно выделить три основные группы потребностей:*

- а) потребности в причастности, потребности в успехе, потребности во власти;
- б) потребности существования, потребности связи и потребности роста;
- в) физиологические потребности, потребности связи, потребности во власти.

27. *Потребность во власти по МакКлелланду выражается как:*

- а) желание воздействовать на других людей;
- б) стремление к авантюризму и тирании;
- в) доведение работы до успешного завершения.

28. *Потребность в успехе по МакКлелланду выражается как:*

- а) желание воздействовать на других людей;
- б) желание провозглашения собственного успеха;
- в) доведение работы до успешного завершения.

29. *В своей двухфакторной теории Герцберг выделял:*

- а) взаимосвязанные процессы: "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" и "неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности";

б) различные процессы: "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" и "неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности";

в) два различных процесса: "удовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности" и "отсутствие удовлетворенности-неудовлетворенность".

30. *В своей двухфакторной теории Герцберг выделял две группы факторов:*

а) гигиенические факторы и мотивирующие факторы;

б) гигиенические факторы и факторы здоровья;

в) мотивирующие факторы и факторы, связанные с характером и сущностью работы.

31. *К гигиеническим факторам по Герцбергу относятся:*

а) успех, продвижение по службе, признание и оценка результатов работы, степень ответственности, возможность творческого и делового роста;

б) условия работы, заработная плата, межличностные отношения с коллегами и начальством, степень контроля за работой;

в) степень контроля за работой, степень ответственности, оценка результатов работы.

32. *К мотивирующим факторам по Герцбергу относятся:*

а) успех, продвижение по службе, признание и оценка результатов работы, степень ответственности, возможность творческого и делового роста;

б) условия работы, заработная плата, межличностные отношения с коллегами и начальством, степень контроля за работой;

в) степень контроля за работой, степень ответственности, оценка результатов работы.

33. *Согласно теории Герцберга при отсутствии или недостаточной степени присутствия у человека гигиенических факторов возникает:*

а) отсутствие удовлетворения работой или неудовлетворение работой;

б) отсутствие удовлетворения работой;

в) неудовлетворение работой.

34. *Согласно теории Герцберга достаточная степень присутствия гигиенических факторов:*

а) вызывает удовлетворение работой;

б) не вызывает удовлетворения работой, и не может мотивировать человека на что-либо;

в) вызывает неудовлетворение работой.

35. *Согласно теории Герцберга отсутствие мотивирующих факторов:*

а) приводит к неудовлетворению работой;

б) не приводит к неудовлетворению работой;

в) приводит к удовлетворению работой.

36. *Согласно теории Герцберга наличие мотивирующих факторов:*

а) в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности;

б) не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо;

в) снимает чувство неудовлетворенности работой, но не вызывает удовлетворенности.

37. *При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:*

- а) затраты труда – результаты, затраты труда - вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением);
- б) затраты труда – результаты, валентность (удовлетворенность результатами), результаты труда – вознаграждение;
- в) затраты труда – результаты, результаты труда – вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением).

38. *Примером того, что усилия дадут желаемые результаты (согласно теории ожиданий) является:*

- а) рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату;
- б) коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек в неделю больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%;
- в) коммивояжер может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% ему выдадут 10%-ю премию.

39. *Примером того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (согласно теории ожиданий) является:*

- а) рабочий может ожидать, что, если он будет производить продукцию более высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд;
- б) коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек в неделю больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%;
- в) коммивояжер может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% ему выдадут 10%-ю премию.

40. *Согласно теории ожиданий мотивация ослабевает, если:*

- а) люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, люди не ощущают четкой связи между достигаемыми результатами и желаемым вознаграждением, если валентность низка;
- б) люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, если ценность получаемого вознаграждения для человека не велика;
- в) люди не ощущают четкой связи между достигаемыми результатами и желаемым вознаграждением, если валентность низка, если ценность получаемого вознаграждения для человека не велика.

41. *Для эффективной мотивации сотрудников согласно теории ожиданий необходимо:*

- а) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением;
- б) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением, формировать высокий, но реалистичный уровень результатов;

в) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением, формировать высокий, но реалистичный уровень результатов; давать вознаграждение только за эффективную работу.

42. *Теория справедливости основывается на:*

- а) субъективном соотношении получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;
- б) объективном соотношении получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;
- в) субъективном и объективном соотношениях получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

43. *Для применения теории справедливости на практике, для сглаживания чувства несправедливости у сотрудников, необходимо:*

- а) скрывать суммы заработной платы, с целью подавления чувства несправедливости;
- б) проводить разъяснительную работу с целью доведения до сознания сотрудников, почему они имеют различные уровни заработной платы;
- в) устанавливать всем одинаковую заработную плату.

44. *Какая из процессуальных теорий мотивации является самой современной и всеобъемлющей?*

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория Портера-Лоулера.

45. *Элементы каких двух мотивационных теорий включает в себя теория Портера-Лоулера?*

- а) теории Маслоу и теории ожиданий;
- б) теории ожиданий и теории справедливости;
- в) теории справедливости и теории Маслоу.

46. *Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что:*

- а) удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде;
- б) результативный труд ведет к удовлетворению;
- в) довольные рабочие трудятся лучше.

Тема 9. Высвобождение персонала организации

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте вид деятельности по высвобождению персонала организации.
2. На основании чего планируется высвобождение персонала организации?
3. Что является основным критерием классификации видов увольнений?
4. Охарактеризуйте увольнение работника по инициативе администрации.
5. Охарактеризуйте увольнение по инициативе работника.
6. Охарактеризуйте увольнение в результате выхода на пенсию.
7. Что собой представляет "заключительное интервью"?
8. Охарактеризуйте систему мероприятий по высвобождению персонала.

9. Какими причинами в соответствии с российским законодательством о труде может быть обусловлено увольнение по инициативе администрации?
10. Опишите инструменты, с помощью которых осуществляется помощь людям при выходе на пенсию.
11. Что такое "скользящее пенсионирование"?
12. Перечислите зарубежные методы безболезненного высвобождения персонала организации.
13. В чем состоит различие позиций организации по высвобождению персонала с экономической и с социальной точек зрения?

Тестовые задания

1. *Высвобождение персонала - это:*
 - а) увольнение работников по собственному желанию и инициативе администрации;
 - б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении;
 - в) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении, а также выход на пенсию.
2. *Различают следующие основные виды увольнений:*
 - а) увольнение работников, не справляющихся с производственными заданиями, и выход на пенсию;
 - б) увольнение работников по собственному желанию, по инициативе администрации и выход на пенсию;
 - в) увольнение работников по собственному желанию и по инициативе администрации.
3. *Относительно беспроблемным с точки зрения организации является следующий вариант высвобождения персонала:*
 - а) увольнение работников по собственному желанию;
 - б) увольнение работников по инициативе администрации;
 - в) выход на пенсию.
4. *В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя следующие этапы:*
 - а) изучение КЗОТа, передача сообщения об увольнении, консультирование;
 - б) изучение КЗОТа, консультирование;
 - в) подготовка, передача сообщения об увольнении, консультирование.
5. *"Скользящее пенсионирование" – это:*
 - а) составление графика постепенного выхода на пенсию работников соответствующего возраста;
 - б) система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию;
 - в) курсы подготовки к выходу на пенсию.
6. *К примерам зарубежного опыта безболезненного высвобождения персонала относятся:*
 - а) прекращение найма, сокращение продолжительности рабочего дня, прекращение выдачи на сторону заказов;

- б) увольнение провинившихся сотрудников, перемещения, сокращение продолжительности рабочей недели;
- в) увольнения провинившихся сотрудников, пособие по неполной занятости, прекращение выдачи на сторону заказов.

7. *С экономической точки зрения важны следующие обстоятельства, при которых происходит сокращение персонала:*

- а) необходимо свести затраты к нулю, не должно допускаться возникновение слухов и недоброжелательности;
- б) не должно допускаться возникновение слухов и недоброжелательности;
- в) необходимо свести затраты к нулю, не должны возникать последующие затраты, связанные с ухудшением климата в организации, потерей имиджа и т.д.

8. *С социальной точки зрения важны следующие обстоятельства, при которых происходит сокращение персонала:*

- а) необходимо свести затраты к нулю, не должно допускаться возникновение слухов и недоброжелательности;
- б) не должно допускаться возникновение слухов и недоброжелательности;
- в) необходимо свести затраты к нулю, не должны возникать последующие затраты, связанные с ухудшением климата в организации, потерей имиджа и т.д.

Библиографический список

1. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2013.
2. Гузенюк Ф. 101 совет, как получать радость от работы. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
3. Крупина Е. 101 совет как провести собеседование. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Замятина А. 101 совет как пройти собеседование. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Богин И. 101 совет по мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2010.
6. Воронин М., Кабицкая Д., Тихонова Н. HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
7. Новак Дэвид. Веди людей за собой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
8. Рогожин М. Ю., Новак Дэвид. Всё о кадровом учете на предприятии (в организации, учреждении): универсальный справочник. – М.: Юстицинформ, 2011.
9. Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика: учеб. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2011.
10. Мухортин К. Доброе слово и револьвер менеджера. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
11. Максимова В.Ф. Инвестирование в человеческий капитал: учеб.-практ. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2010.
12. Иванова С. Искусство подбора персонала : как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
13. Кузьминых К.А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие. – Уфа.: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2010.
14. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
15. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми : коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
16. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития. – М.: Креативная экономика, 2011.
17. Иванова С.В. Мотивация на 100% : а где же у него кнопка? – М.: Альпина Паблишер, 2013.
18. Митчелл Джек. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
19. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2012.

- 20.Ресслер Кали, Томпсон Джоди. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы.– М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013.
- 21.Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
- 22.Барышникова Е. И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR-стратегии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- 23.Захарова Т.И. Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учеб.-практ. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2011.
- 24.Беве́рли Кей, Джулиони Джулия .Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- 25.Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2012.
- 26.Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
- 27.Иванова С. и др. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
- 28.Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. – М.: Альпина Паблишер, 2008.
- 29.Управление персоналом: учеб.пособие / под ред. Г.И.Михайлина – М.: Дашков и К, 2012.
- 30.Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление человеческими ресурсами: учеб.-практ. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2012.
- 31.Линчевский Э. Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. – М.: Альпина Паблишер, 2008.
- 32.Хьюитт Л., Хьюитт Э., Люк д'Абади. Цельная жизнь для студентов. Как инвестировать образование в ваш успех. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- 33.Грибов А. П. Человек и организация в современной экономике. – М.: Креативная экономика, 2011.
- 34.Балашов А.И. и др. Управление человеческими ресурсами: учеб.пособие. (Стандарт третьего поколения) – СПб.:Питер, 2012.
- 35.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник.- 4-е изд., доп. и перераб - М.: ИНФРА-М. 2010.
- 36.Одегов Ю.Г. и др. Мотивация персонала. Практические задания: практикум – М.: Альфа-Пресс, 2010.

- 37.Васина Д.В. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие. - М.:Мартит, 2010.
- 38.Управление человеческими ресурсами: библиогр. науч.-вспом. аннот. указатель / сост. Е. М. Ляшетько, В. А. Михайлова; под общ. ред. канд. ист. наук И. В. Чigareвой. – СПб.: Северо-Западная Академия государственной службы, 2010.
- 39.Зайцев Г.Г. и др. Управление человеческими ресурсами: учеб. для студ.учреждений высш. проф. образования. - М.: Издательский центр «Академия», 2014.

Редактор и корректор Т.А. Смирнова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2014/15 г. поз.130/104

Подп. к печати 04.12.14	Формат 60x84/16.	Бумага тип. № 1.
Печать офсетная.	Объем 6,25 печ.л.;	6,25 уч.-изд.л.
Тираж 150 экз.	Изд. № 130/104	Цена «С». Заказ

Ризограф Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, 4

Е.Ю. Бармина, О.Н. Богатырева, О.Ю. Мичурина

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ПРАКТИКУМ**

**Санкт-Петербург
2015**