



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ

**И.Ю. Ленская**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Часть 2: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИКУМ

**ВОЛГОГРАД  
2015**

УДК 331.108.2(07)

ББК 60.823.3я73

Л 46

Р е ц е н з е н т ы :

декан экономического факультета, кандидат экономических наук, доцент **Е.Н. Малышева**,  
Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры гуманитарных  
и социально-экономических дисциплин **В.А. Лобызенкова**,  
МГУТУ им. К.Г. Разумовского Волгоградский филиал в р.п. Светлый Яр

**Ленская, И.Ю.**

Л 46 Управление персоналом: практикум. Часть 2: Управление персоналом организации /  
И.Ю. Ленская; Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО  
РАНХиГС, 2015. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором  
486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7786-0572-5

Практикум по учебной дисциплине «Управление персоналом организации» подготовлен на кафедре корпоративного управления факультета государственного и муниципального управления Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» и предназначен для практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 (38.03.03) «Управление персоналом». Представлен широкий набор контрольных тестов, проблемных заданий и кейсов, выполнение которых требует усвоения теории и практики управления персоналом, способствует развитию мыслительной деятельности, творческих способностей и накоплению опыта командной работы.

Материалы практикума могут быть использованы студентами бакалавриата других направлений подготовки при изучении дисциплин «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами».

УДК 331.108.2(07)

ББК 60.823.3я73

ISBN 978-5-7786-0572-5

© Ленская И.Ю., 2015  
© Волгоградский филиал  
ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2015

## Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Тема 1.</b> Трудовая книжка как основной документ трудовой деятельности .....	5
<b>Тема 2.</b> Адаптация персонала.....	11
<b>Тема 3.</b> Мотивация труда персонала .....	19
<b>Тема 4.</b> Стимулирование трудовой деятельности персонала .....	32
<b>Тема 5.</b> Профессиональное развитие персонала .....	38
<b>Тема 6.</b> Управление деловой карьерой.....	44
<b>Тема 7.</b> Служебная командировка и её оформление.....	49
<b>Тема 8.</b> Аттестация персонала.....	56
<b>Тема 9.</b> Управление конфликтами в организации.....	68
<b>Тема 10.</b> Командный менеджмент в системе управления персоналом.....	73
<b>Тема 11.</b> Стресс-менеджмент в системе управления персоналом.....	83
<b>Тема 12.</b> Высвобождение и стабилизация персонала .....	90
<b>Словарь основных терминов (глоссарий)</b> .....	99
<b>Библиографический список</b> .....	105

## Введение

Современные условия коренным образом меняют подходы к образованию в целом. В связи с этим в Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы определена стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Исходя из этого, на сегодняшний день основная задача высшего профессионального образования видится в подготовке разносторонне развитой личности, способной к активной социальной адаптации в обществе и самостоятельному жизненному выбору, к началу трудовой деятельности, к самообразованию и самосовершенствованию.

Для реализации указанных целей и задач современные учебно-практические материалы не должны опираться на упрощенный подход к теоретическим и прикладным аспектам управления персоналом, особое значение в этом смысле приобретают практические занятия со студентами в интерактивных формах. Студентам необходимо ориентироваться не только на запоминание теоретического учебного материала, но и на его осмысление, учиться думать категориями своей будущей профессии, искать противоречия, выявлять проблемы, задавать вопросы и искать ответы и варианты решений, приводить аргументы в пользу выбранного варианта действий.

Именно поэтому вторая часть практикума, предназначенная для проведения практических занятий по учебной дисциплине «Управление персоналом организации» со студентами, обучающимися по направлению подготовки бакалавра 080400.62 (38.03.03) «Управление персоналом», а также для самостоятельной работы студента, имеет цель – формирование у будущих профессионалов системы знаний, умений и навыков эффективного решения актуальных кадровых вопросов и проблем в общей системе управления организацией за счет интерактивной работы с заданиями, представленными в практикуме.

Использование данного практического пособия в процессе подготовки студентов представляется весьма актуальным, так как его применение позволяет преподавателю обеспечить:

- взаимосвязь теоретических, практических занятий и самостоятельной работы студента в интерактивных формах;
- развитие интеллектуальных способностей, навыков анализа и критического мышления;
- представление собственной точки зрения;
- формирование навыков принятия решений;
- повышение эффективности группового взаимодействия и коммуникативной культуры;
- развитие чувства ответственности за результаты индивидуального и коллективного труда.

Практические работы № 1, 2, 7, 8: материалы позволяют глубже изучить работу служб управления персоналом с такими кадровыми документами как трудовая книжка работника, инструкция по введению в должность новых работников, план работы сотрудника на время испытательного срока, положение о порядке прохождения испытательного срока, программа

адаптации, план командировок работников в организации, приказ о направлении работника (работников) в командировку, служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении, приказ о проведении аттестации, график аттестации, представление на аттестацию (характеристика работников), аттестационный лист работника, протокол заседания аттестационной комиссии и выработать навыки их правильного оформления.

Практические работы № 3, 4, 5, 6: практические задания содержат материалы, в которых акцентируется внимание на анализ стилей управления персоналом, влияющих на мотивацию персонала, методов и форм стимулирования, оказывающих влияние на формирование организационного поведения персонала, их профессионального развития и карьерного продвижения.

Практические работы по темам № 9, 10, 11, 12: представленный материал посвящен таким актуальным и востребованным организационным процессам и методам управления персоналом как управление трудовыми конфликтами, командный менеджмент, стресс-менеджмент и стабилизация персонала. Понимание этих организационных процессов и методов в системе управления персоналом позволяет выработать навыки анализа возникающих проблем, их правильной интерпретации и разрешения.

При подготовке практикума использован передовой зарубежный и отечественный опыт, и прежде всего методические разработки ведущих российских специалистов Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, В.П. Пугачева, адаптированные к специфике подготовки бакалавров в системе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», а также исследовательский и педагогический опыт авторов.

---

## **Тема 1. ТРУДОВАЯ КНИЖКА КАК ОСНОВНОЙ ДОКУМЕНТ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА**

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Трудовая книжка – это:**

- а)** основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б)** основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в)** основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г)** основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения.

**2. Вкладыш в трудовую книжку – это:**

- а)** документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б)** документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в)** документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- г)** документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам.

**3. Выписка из трудовой книжки – это:**

- а)** документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титульного) листа;
- б)** документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в)** документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки;
- г)** документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника.

**4. Выписка из трудовой книжки составляется:**

- а)** начальником отдела кадров, ответственным за хранение, ведение и выдачу трудовых книжек на фирменном бланке организации;
- б)** сотрудником отдела кадров, ответственным за хранение, ведение и выдачу трудовых книжек на фирменном бланке организации;
- в)** руководителем организации, который несет ответственность за хранение, ведение и выдачу трудовых книжек на фирменном бланке организации;
- г)** самим владельцем трудовой книжки, с подтверждением её подлинности сотрудником отдела кадров, ответственным за хранение, ведение и выдачу трудовых книжек на фирменном бланке организации.

**5. Процедура получения выписки из трудовой книжки:**

- а) выписка выдается на основании заявления работника и приказа руководителя;
- б) выписка выдается на основании заявления специалиста отдела кадров и приказа руководителя;
- в) выписка выдается на основании заявления работника и распоряжения руководителя структурного подразделения;
- г) выписка выдается на основании заявления руководителя структурного подразделения и приказа руководителя.

**6. Заверенная работодателем копия трудовой книжки, как правило, действует:**

- а) три месяца;
- б) один месяц;
- в) полгода;
- г) 1 год.

**7. Можно ли иметь две трудовые книжки:**

- а) законом запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек и законом предусматриваются санкции в виде штрафов;
- б) законом не запрещено наличие у работника двух трудовых книжек, за большее количество трудовых книжек предусматриваются санкции в виде штрафов;
- в) законом не запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек и никаких санкций за это не предусмотрено;
- г) законом запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек за исключением дубликатов.

**8. На работника, который впервые поступает на работу, заводится трудовая книжка и заполняется в его присутствии:**

- а) не позднее 1-ой недели после приема на работу;
- б) не позднее 3-х дней после приёма на работу;
- в) не позднее 5 дней после приёма на работу;
- г) в день принятия на работу.

**9. Записи о премиях, предусмотренных системой оплаты труда или выплачиваемых на регулярной основе, в трудовые книжки:**

- а) вносятся при условиях, определенных ТК РФ;
- б) не вносятся;
- в) вносятся;
- г) не вносятся, если это единовременные премии.

**10. Лицо, утратившее трудовую книжку, обязано немедленно заявить об этом работодателю по последнему месту работы. Работодатель выдает работнику дубликат трудовой книжки:**


- а) не позднее 3 дней со дня подачи работником заявления;
- б) не позднее 1 месяца со дня подачи работником заявления;
- в) не позднее 10 дней со дня подачи работником заявления;
- г) не позднее 15 дней со дня подачи работником заявления.

**11. На практике трудовые книжки работников хранятся:**

- а) в сейфе (желательно несгораемом), ключи от которого передаются ответственному лицу;
- б) лично сотрудником в месте, которое ему представляется наиболее защищенным;
- в) в несгораемом сейфе главного бухгалтера организации;
- г) в несгораемом сейфе руководителя организации.

**Задание 2.** На основе и исходных данных представленных в 6 вариантах заполните бланк трудовой книжки.

Образец заполнения титульного листа трудовой книжки

<p>Фамилия изменена на основании свидетельства о браке № 58963 от 02.09.2006г.</p> <p>Присвоена квалификация бухгалтер (Диплом серии ДА № 5729067 от 20.06.2006г.)</p>	 <p><u>Дубликат</u> <b>Трудовая книжка</b></p> <p>ТК-III № 8604301</p> <p>Фамилия <u>Николаенко Зайцева</u></p> <p>Имя <u>Анастасия</u></p> <p>Отчество <u>Сергеевна</u></p> <p>Дата рождения <u>16 ноября 1983г.</u></p> <p>Образование <u>среднее, высшее</u></p> <p>-----</p> <p>Профессия, специальность <u>кассир, бухгалтер</u></p> <p>-----</p> <p>Дата заполнения <u>«30» апреля 2002г.</u></p> <p>Подпись владельца книжки <u>Николаенко</u></p> <p style="text-align: right;">Подпись лица, ответственного за ведение трудовых книжек</p> <p style="text-align: center;">_____ (разборчиво)</p>
--	--

Образец внесения записей в содержательную часть Трудовой книжки

№ записи	Дата			Сведения о награждениях (поощрениях)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				Общество с ограниченной ответственностью «Классик» (ООО «Классик»)	
15	20	04	2004	За достигнутые производственные успехи директором объявлена благодарность и выплачена премия	Приказ № 28 от 20.04.2004г.
				Закрытое акционерное общество «Шелеком» (ЗАО «Шелеком»)	
16	15	09	2006	За эффективную организацию работы отдела кадров президентом награждена ценным подарком	Приказ № 54/1/К от 15.09.2006



*Образец внесения записей в содержательную часть Трудовой книжки*

№ записи	Дата			Сведения о награждениях (поощрениях)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				Общество с ограниченной ответственностью	
				«Классик» (ООО «Классик»)	
1	15	03	2007	Принята в канцелярию на должность	Приказ № 90
				секретаря	от 15.03.2007
2	10	10	2010	Переведена в отдел по работе с персоналом	Приказ № 98
				на должность инспектора	от 10.10.2010
3	15	09	2015	Уволена по собственному желанию, п. 3 ст. 77	Приказ № 38
				Трудового кодекса РФ	от 15.09.2015

*Образец внесения записей в содержательную часть Трудовой книжки*

№ записи	Дата			Сведения о награждениях (поощрениях)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				Общество с ограниченной ответственностью	
				«Классик» (ООО «Классик»)	
1	15	03	2007	Принят в отдел снабжения и сбыта на	Приказ № 90
				должность специалиста по закупкам	от 15.03.2007
2	10	10	2010	Переведен в отдел маркетинга на должность	Приказ № 98
				маркетолог-аналитик	от 10.10.2010
3	15	09	2015	Уволен за прогул, подп. «а» п. 6 ст. 81	Приказ № 38
				Трудового кодекса РФ	от 15.09.2015

*Образец внесения записей в содержательную часть Трудовой книжки*

№ записи	Дата			Сведения о награждениях (поощрениях)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
10	15	09	2015	Уволен в связи с приемом на работу работника,	Приказ № 38
				для которого эта работа будет являться	от 15.09.2015
				основной, ст. 288 Трудового кодекса РФ	

### **Вариант 1**

#### **Исходные данные:**

Стрельникова Нина Васильевна, рождена 29.08.75 г., имеет высшее образование по специальности бухгалтер экономист

Принята на должность бухгалтера в финансовый отдел на основании приказа от 17 ноября 1996 года №12. В июле 27 числа 1997 года переведена на должность главного бухгалтера в связи с приказом № 20.

В августе 1997 года вышла замуж и сменила фамилию (по мужу) на Костолевскую.

### **Вариант 2**

#### **Исходные данные:**

Иванов Сергей Николаевич, уроженец города Ростов-на-Дону, рожден 15.02.80г., имеет средне специальное образование по специальности юрист. Принят на работу в ООО «Эверна» на должность юрисконсульта приказом от 20.02.2000 г. №15.

В 2002 году уволен по собственному желанию приказом от 5 сентября № 18.

### **Вариант 3**

#### **Исходные данные:**

На предприятие ООО «Гранит-2002» 20.03.2002 г. была принята в отдел маркетинга на должность экономиста Вера Валентина Васильевна, 20.05.56 года рождения. Вера Васильевна имеет высшее образование по специальности экономика предприятия, квалификация – экономист.

Оформлена на работу в соответствии с приказом от 20.03.2002г. № 10.

### **Вариант 4**

#### **Исходные данные:**

18 апреля 1999 года на предприятие ООО «Пассаж» была принята на работу в качестве продавца-консультанта отдела мягких игрушек Уколова Анжела Алексеевна, имеющая высшее образование по специальности «Товароведение» квалификация товаровед промышленных товаров. Дата рождения:17.08.74 г.

Через 6 месяцев 18.10.1999г. Уколова была переведена на должность заведующей отдела игрушек приказом от 16.10.1999г. № 14.

### **Вариант 5**

#### **Исходные данные:**

Колосова Антонина Анатольевна, 25.01.75г. рождения была принята на работу, на должность бухгалтер-расчетчик на основании приказа от 23.03.97 г. №11.

Колосова имеет высшее образование по специальности бухгалтер-экономист.

В 2001 году на основании приказа от 20.02.2001 г. №4 была уволена по собственному желанию.

### **Вариант 6**

#### **Исходные данные:**

Петров Сергей Сергеевич, 28.12.70 г. рождения был принят на работу в ООО «Восток-2» электросварщиком IV разряда на основании приказа № 19 от 16.09.87 г.

Петров имеет среднетехническое образование по специальности газосварщик.

В 1997 году 31 мая уволился по собственному желанию. Увольнение произведено на основании приказа от 31 мая 1997 года № 10.

---

## Тема 2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

---

### Задание 1. Контрольный тест.

- 1. Адаптация, которая заключается в привыкании к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам – это:**
  - а) социально-экономическая;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) психофизиологическая;
  - д) социально-психологическая.
  
- 2. Адаптация, которая заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы – это:**
  - а) социально-экономическая;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) психофизиологическая;
  - д) социально-психологическая.
  
- 3. Адаптация для лиц, не имеющих трудового опыта – это:**
  - а) первичная адаптация;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) психофизиологическая;
  - д) социально-психологическая.
  
- 4. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:**
  - а) социально-экономическая;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) психофизиологическая;
  - д) социально-психологическая.
  
- 5. Адаптация для лиц уже имеющих трудовой опыт – это:**
  - а) социально-экономическая;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) вторичная адаптация;
  - д) социально-психологическая.
  
- 6. Адаптация, которая предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями к условиям труда, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени и т.д. – это:**
  - а) социально-экономическая;
  - б) адаптация работы к человеку;
  - в) профессиональная адаптация;
  - г) психофизиологическая;
  - д) социально-психологическая.

- 7. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются, со стороны организации – осуществляется на этапе:**
- а) действенная ориентация;
  - б) функционирование;
  - в) оценка уровня подготовленности новичка;
  - г) ориентация;
  - д) длительная ориентация.
- 8. Этап адаптации, который состоит в том, что новый сотрудник приспосабливается к своему статусу и обусловлен, его включением в межличностные отношения с коллегами – именуется:**
- а) действенная ориентация;
  - б) функционирование;
  - в) оценка уровня подготовленности новичка;
  - г) ориентация;
  - д) длительная ориентация.
- 9. Этап адаптации, который необходим для разработки наиболее эффективной программы введения новичка в организацию – именуется:**
- а) действенная ориентация;
  - б) ознакомление;
  - в) оценка уровня подготовленности новичка;
  - г) ориентация;
  - д) длительная ориентация.
- 10. Этап адаптации, который характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе – именуется:**
- а) действенная ориентация;
  - б) ознакомление;
  - в) оценка уровня подготовленности новичка;
  - г) длительная ориентация;
  - д) функционирование.

**Задание 2.** Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленных ниже кадровых ситуациях. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

### **Ситуация 1**

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг. Несмотря на старания, она не может пока трудиться так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Проанализируйте и оцените ситуацию. Предположите причины возникшей кадровой ситуации.

Какими мероприятиями мастер должен устранить проблему?

В чем упущение мастера как руководителя низового звена в процессе управления адаптацией вновь прибывших сотрудников?

## Ситуация 2

На недавно созданном предприятии (1,5 года) ООО «Айвенго» отдел охраны труда проанализировал общее состояние здоровья трудового коллектива и оценил его как «неудовлетворительное». По мнению специалистов отдела это может быть причиной невысокой производительности труда, которая выражается:

- в усталости;
- в переутомлении;
- участились случаи ухода на "больничный".

Какой вид адаптации может стать причиной ухудшения общего состояния здоровья трудового коллектива? В чем упущение руководства ООО «Айвенго» в процессе управления адаптацией?

**ЗАДАНИЕ 3.** Составьте общую программу адаптации для нового работника в должности менеджера по рекламе. Заполните таблицу 1.

Таблица 1

№ п/п	Основные этапы адаптации	Адаптационные мероприятия каждого этапа	Ответственные за исполнение	Срок исполнения
1				
2				
3				
4				

**ЗАДАНИЕ 4.** Составьте программу адаптации для нового работника и разработайте полный пакет документов, необходимых для этого процесса.

### Вариант 1

Ознакомьтесь с образцами документов, предложенными для выполнения задания № 3. Используя образцы представленных документов, составьте программу адаптации для **бухгалтера-экономиста** и разработайте полный пакет документов, необходимых для этого процесса разработайте

### Вариант 2

Ознакомьтесь с образцами документов, предложенными для выполнения задания № 3. Используя образцы представленных документов, составьте программу адаптации для **юриста** и разработайте полный пакет документов, необходимых для этого процесса разработайте

### Вариант 3

Ознакомьтесь с образцами документов, предложенными для выполнения задания № 3. Используя образцы представленных документов, составьте программу адаптации для **менеджера по рекламе** и разработайте полный пакет документов, необходимых для этого процесса разработайте

### Вариант 4

Ознакомьтесь с образцами документов, предложенными для выполнения задания № 3. Используя образцы представленных документов, составьте программу адаптации для **менеджера по персоналу** и разработайте полный пакет документов, необходимых для этого процесса разработайте

## **ИНСТРУКЦИЯ ПО ВВЕДЕНИЮ В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ РАБОТНИКОВ**

Этапы введения в должность – 4 этапа.  
Длительность каждого этапа – 1 неделя.

### **I этап (первая неделя) – подготовительная фаза**

Задача – детальное ознакомление с деятельностью Общества.

#### **Первый рабочий день**

##### **I. Ознакомительная информация об Обществе, порядке и условиях работы:**

- история организации;
- продукция и услуги;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе;
- базовые документы Общества;
- постановка целей;
- создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

**Ответственное лицо – менеджер по персоналу.**

##### **II. Информация о подразделении и рабочем месте сотрудника:**

- представление коллегам;
- объяснение распорядка работы;
- ознакомление с Положением об отделе;
- подписание должностной инструкции;
- ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела;
- ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения, менеджер по персоналу.  
Подготовка пакета базовых документов – служба персонала.**

#### **Второй рабочий день**

Взаимодействие с подразделениями компании:

- перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;
- технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;
- возможные сложности производственного процесса;
- механизмы решения проблем;
- прецеденты.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения**

**Третий – пятый дни рабочей недели** – работа по плану и отчет в конце недели. Руководитель подразделения оценивает итоги первой ознакомительной недели работы и доводит информацию до нового сотрудника.

## **II этап (вторая неделя) – начальный период**

Задача – практическое ознакомление со своими обязанностями и теми требованиями, которые предъявляет администрация Общества к данной должности.

Подведение итогов – в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации новому сотруднику.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения**

## **III этап (третья неделя) – период приспособления**

Задача – включение в производственный процесс и приспособление нового сотрудника к правовому, социальному и организационному статусу Общества; интеграция в межличностные отношения.

Подведение итогов – руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т. п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения**

## **IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность**

Задача – стабильная работа.

Новый сотрудник осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения**

## **V этап**

За неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель подразделения представляет в службу персонала служебную записку с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового работника, в т. ч. по размеру оплаты труда.

**Ответственное лицо – руководитель подразделения**

**ПЛАН РАБОТЫ СОТРУДНИКА  
НА ВРЕМЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА**

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Служба, подразделение, должность \_\_\_\_\_

Дата зачисления \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Ф.И.О. куратора, должность, дата принятия на работу \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование работы	Результат работы	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Дополнение

С планом работ ознакомлен(а): \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Дата: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Примечание.** Срок передачи плана работ в ОУП – не позднее одной недели со дня зачисления сотрудника на работу.



## **ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА**

### **1. Общие положения**

- 1.1. Целью испытательного срока является проверка соответствия специалиста поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке.
- 1.2. Испытательный срок устанавливается продолжительностью не более трех месяцев.
- 1.3. Продолжительность испытательного срока указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре (контракте) (ст. 70 ТК РФ).
- 1.4. В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине (ст. 70 ТК РФ).
- 1.5. При неудовлетворительном результате испытания увольнение работника производится с оплатой труда за фактически отработанное время и с формулировкой “как не выдержавший испытание” (ст. 71 ТК РФ).
- 1.6. Если испытательный срок истек, а сотрудник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общем основании (ст. 71 ТК РФ).

### **2. Порядок прохождения испытательного срока**

- 2.1. При оформлении на работу сотрудник ОУП знакомит нового сотрудника под расписку с внутренними нормативными документами.
- 2.2. В течение двух дней со дня зачисления сотрудника ОУП Общества разрабатывает программу адаптации сотрудника и не позднее трех дней после зачисления знакомит сотрудника с программой под роспись.
- 2.3. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу ОУП организует для него обязательное первичное обучение сроком не более 3 дней (видеокурс или лекция).
- 2.4. Непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с Положением о подразделении и соответствующей должностной инструкцией.
- 2.5. Работник ставит подпись под должностной инструкцией: подпись удостоверяет, что сотрудник ознакомился с должностной инструкцией, согласен и готов выполнять перечисленные функциональные обязанности.
- 2.6. Подписанная сотрудником должностная инструкция передается в ОУП и подшивается в специальную папку.
- 2.7. Непосредственный руководитель назначает куратора (сотрудника подразделения, проработавшего на предприятии не менее 1 года), который знакомит новичка с корпоративными стандартами.
- 2.8. Непосредственный руководитель вместе с вновь принятым сотрудником (в течение первой недели после зачисления) составляют план работы на время испытательного срока; план включает в себя наименование работ, срок их выполнения и конкретный результат, которого должен достичь подчиненный.
- 2.9. План работы вновь принятого сотрудника утверждается руководителем, согласовывается руководителем кадровой службы и подписывается работником, после чего передается в ОУП.
- 2.10. За две недели до окончания испытательного срока руководитель и сотрудник обсуждают соответствие поставленных целей (плана работ) конкретным достигнутым результатам.
- 2.11. Непосредственный руководитель пишет аналитическую записку о результатах, достигнутых работником в период испытательного срока, и дает заключение “прошел испытательный срок” или “не прошел испытательный срок”.
- 2.12. Заключение о прохождении испытательного срока и рекомендации поступают к руководителю кадровой службы не позднее, чем за неделю до окончания испытательного срока работника.

## ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ

Должность \_\_\_\_\_

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование мероприятия	Ф.И.О., должность ответственного лица	Срок исполнения
1	Знакомство с внутренними регламентирующими документами: Руководством для сотрудника, Положением об испытательном сроке, Положением об отпусках, Положением о командировках и т. д.		
2	Знакомство с внутренними нормативными документами: Положением об отделении, Положением о подразделении, должностной инструкцией		
3	Знакомство с сотрудниками подразделения		
4	Назначение куратора		
5	Подготовка плана на испытательный срок		
6	Утверждение и согласование плана работ		
и т. д.			

**«Согласовано»**  
Руководитель кадровой службы

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**«Утверждаю»**  
Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

---

## Тема 3. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Мотивация труда – это:**

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности;
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества;
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал;
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей;
- д) процесс повышения качества продукции посредством рекламы.

**2. Какой элемент не содержится в структуре мотива:**

- а) благо;
- б) вознаграждение;
- в) потребность;
- г) трудовое действие;
- д) цена.

**3. Все современные теории мотивации основаны на двух основных понятиях – это:**

- а) желание и стоимость;
- б) потребность и трудовое действие;
- в) ценность и стимулы;
- г) потребности и вознаграждение;
- д) трудолюбие и вознаграждение.

**4. Процесс мотивации поведения через потребности по теории Абрахама Маслоу – является:**

- а) незаконченным;
- б) одноэтапным;
- в) циклическим;
- г) бесконечным;
- д) многоэтапным.

**5. Не соблюдение мотива справедливости приводит работников:**

- а) к совершенствованию;
- б) к отставанию;
- в) к инновациям;
- г) к демотивации;
- д) к успеху.

**6. К первичным потребностям относятся:**

- а) культурные потребности;
- б) психологические потребности;
- в) материальные потребности;
- г) информационные потребности;
- д) физиологические потребности.

**7. Вторичные потребности – это:**

- а) юридические потребности;
- б) психологические потребности;
- в) производственные потребности;

- г) государственные потребности;
- д) физиологические потребности.

**8. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата получила в теории мотивации название:**

- а) наказание;
- б) валентность;
- в) потребность;
- г) вознаграждение;
- д) поощрение.

**9. Внутреннее вознаграждение дается:**

- а) самой работой;
- б) организацией;
- в) правительством;
- г) психологом;
- д) здоровьем.

**10. Внешне вознаграждение дается:**

- а) МЧС;
- б) организацией;
- в) самой работой;
- г) психологом;
- д) здоровьем.

**11. Исходя из положений теории мотивации, деятельность человека всегда обусловлена реально существующими:**

- а) желаниями;
- б) увлечениями;
- в) выгодами;
- г) потребностями;
- д) стремлениями.

**12. Мотив состязательности присущ:**

- а) всем творческим личностям;
- б) некоторым предпринимателям;
- в) только руководителям;
- г) только государственным служащим;
- д) каждому человеку.

**13. Установление дружеских отношений в коллективе, принадлежности к организации – это характеристика соответствует потребности:**

- а) в безопасности;
- б) в признании;
- в) в поддержании социальных контактов;
- г) в самовыражении;
- д) физиологической.

**14. Иметь постоянный источник доходов, жилье, право на гарантированную пенсию, получить квалифицированную медицинскую помощь, жить в обстановке мира – это характеристика соответствует потребности:**

- а) в безопасности;

- б) в признании;
- в) в поддержании социальных контактов;
- г) в самовыражении;
- д) физиологической.

**15. Исходя из положений теории мотивации, потребности человека определяют:**

- а) стиль его жизни;
- б) его культуру;
- в) его поведение;
- г) его возможности;
- д) его выбор профессии.

**ЗАДАНИЕ 2.** Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

**Вариант 1**

**Комментарий:**

Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что Вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность, и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться.

Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

**Ситуация:**

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения трудом от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

**Возможные варианты ответов:**

- а) установлю, какая работа дала бы ему удовлетворенность, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.
- б) думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако, фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.
- в) объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относятся и как ее выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

**Вариант 2**

**Комментарий:**

Занятия о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

### **Ситуация:**

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

### **Возможные варианты ответов:**

- а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.
- б) время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоела.
- в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
- д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

### **Вариант 3**

### **Комментарий:**

Определение основных направлений деятельности организации, и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы.

В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

### **Ситуация:**

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнения указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

### **Возможные варианты ответов:**

- а) запросить необходимые указания у начальства
- б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

**Задание 3.** Внимательно ознакомьтесь с заданием своего варианта. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по ситуации, сложившейся в обозначенной организации:

1. Представьте себя на месте сотрудника данной организации и проанализируйте её с помощью нижеприведенной анкетой «Исследование удовлетворенности работников трудом» (заполните её на основе данных ситуации).
2. Оцените степень удовлетворенности трудом работников и предложите мероприятия для повышения удовлетворенности работников трудом.
3. Какие ошибки допущены руководителем?  
Для выполнения задания воспользуйтесь анкетой для исследования удовлетворенности работников трудом.

**АНКЕТА**  
для исследования удовлетворенности работников трудом

1. **Отметьте, пожалуйста, знаком «+» те аспекты Вашей трудовой жизни в организации, которыми Вы наиболее всего удовлетворены и знаком «-» те аспекты, которыми Вы наиболее всего неудовлетворены:**
  - интересная тематика работы;
  - соответствие квалификации содержанию работы;
  - режим работы;
  - степень ответственности и самостоятельности в работе;
  - возможность раскрыть все мои способности;
  - взаимоотношения с руководством;
  - взаимоотношения с коллегами;
  - территориальное месторасположение организации;
  - заработная плата;
  - перспективы должностного роста;
  - возможность повышать квалификацию;
  - связь между результатами и оплатой труда;
  - социальное обеспечение;
  - загруженность работой.
2. **Хотелось бы Вам в ближайшее время:**
  - сменить участок работы внутри подразделения;
  - перейти в другое подразделение;
  - вообще уйти из организации.
3. **Если Вы собираетесь уйти из организации, то, что является причиной такого решения:**
  - тематика работы;
  - характер работы;
  - содержание труда;
  - режим работы;
  - отношения с руководителем;
  - отношения с коллективом;
  - заработок;
  - система оплаты труда;
  - возможность должностного роста;
  - возможности для профессионального развития;
  - социальное обеспечение;

другие причины (укажите) \_\_\_\_\_

## Вариант 1

### КЕЙС: «ЖЕНЩИНА – РУКОВОДИТЕЛЬ: ЗА И ПРОТИВ»



Руководитель одной частной торговой фирмы ООО «У» – женщина, имеющая значительный опыт работы, добившаяся больших успехов в своем деле. Однако, по мере расширения направлений бизнеса и увеличения коммерческих рисков, ее поведение как руководителя организацией претерпело значительные изменения.

Управление внутренними управленческими делами фирмы свелось сугубо к распоряжениям. Ни один вопрос теперь не мог быть решен без ее непосредственного участия. Однако она не успевала их решать, а если и решала, то допускала ошибки. Работники постоянно ждали, пока она освободится, чтобы обговорить с ней текущие вопросы, которые могли бы решить и сами, имея на то полномочия и информацию.

Малейшее отступление выполненного задания от её распоряжения, её видения считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убеждена, что идеи подчиненных – её достояние. Поэтому часто она выдает идеи подчиненных за свои собственные.

С одной стороны, она как руководитель регулярно осуществляет выплату премиальных надбавок, правда без учёта индивидуального вклада в дело организации и достижения её целей.

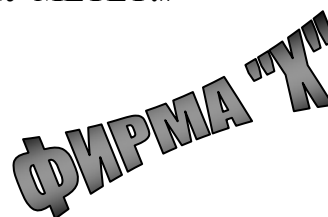
С другой стороны, активно внедряет программы по профессиональному развитию сотрудников, и на это затрачиваются немалые средства. Социальным обеспечением сотрудники тоже вполне довольны. А вот что касается карьеры, то здесь всё зависит от настроения руководителя.

Интересным является то, что внутренние взаимоотношения в коллективе от этого не страдают, сотрудники всегда готовы прийти друг к другу на помощь, традицией стало празднование знаменательных дат, правда без участия руководителя. Члены коллектива любят свою работу и относятся к ней с большой ответственностью. Большинство проживает, в том же районе где находится организация.

## Вариант 2

### КЕЙС: «НОВАЯ МЕТЛА – ПО-НОВОМУ МЕТЁТ!»

В фирму «Х» пришел новый руководитель – господин Кротов, который начал принимать решения, советуясь с «низовыми» менеджерами. Он часто стал проводить совещания. Более того, он делегировал часть своих полномочий своим заместителям, которые отчитываются за их выполнение каждую пятницу.



Он убежден, что это существенно повысит ответственность сотрудников и позволит реализовывать компетентность, а также увеличит желание понять сущность выполняемой работы. Для раскрытия творческого потенциала Кротов считает вполне достаточно стремления к самообразованию.

Новых сотрудников Кротов набирать не желает, поэтому продвигает собственных подчиненных, используя внутренний конкурс и методы ротации как внутреннего найма.

Возглавив фирму Кротов начал с оформления офиса, введения требований к внешнему виду сотрудников. Приказ №1 за его подписью звучал так: «В целях повышения эффективности работы предприятия обязать всех сотрудников поддерживать порядок на рабочих местах и придерживаться делового стиля одежды». Приказ этот был отпечатан секретарем и аккуратно доставлен во все отделы.

Кротов – человек энергичный с высоким уровнем работоспособности (трудоголик). Даже праздники считает рабочими днями, что относится и к каждому сотруднику фирмы.



Учитывая, что фирма находится за городской чертой, это не очень радует сотрудников. С другой стороны, оплата работы в праздники более чем привлекательна, да и премии зависят от размера индивидуального вклада в общее дела.

### Вариант 3

#### КЕЙС: «ЖИТЬ ПО АРМЕЙСКОМУ УСТАВУ?»

В одном из отделов коммерческого банка «Z» руководитель – отставной военный, кандидат наук, имеющий два высших технических образования. Отдел в настоящее время «разваливается». Атмосфера в отделе очень тяжелая. Напоминает армейские взаимоотношения.



Руководитель отдела не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми, уверен, что только он прав. Любит, чтобы одну и ту же информацию ему предоставляли разные работники. Всю работу делает параллельно с подчиненными. Никому не идет навстречу.

Постоянно сверяет работу подчиненных с инструкциями. Постоянно подавляет запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. Сам работает, не поднимая головы, требует от подчиненных того же. Нововведений побаивается, предпочитая не перечить вышестоящему начальству.

Сотрудники отдела уже полгода пребывают в стрессовом состоянии, что существенно сказалось и на личных взаимоотношениях. Однако уходить не стремятся, так как в банке высокие заработные платы и премиальные выплаты, распределение которых «слава богу» не зависит от непосредственного руководителя.

Сотрудников также удерживает возможность приобрести ценный опыт работы, так как руководством банка реализуются программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

**ЗАДАНИЕ 4.** Внимательно ознакомьтесь с кейсом своего варианта. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по ситуации, сложившейся в обозначенной организации.

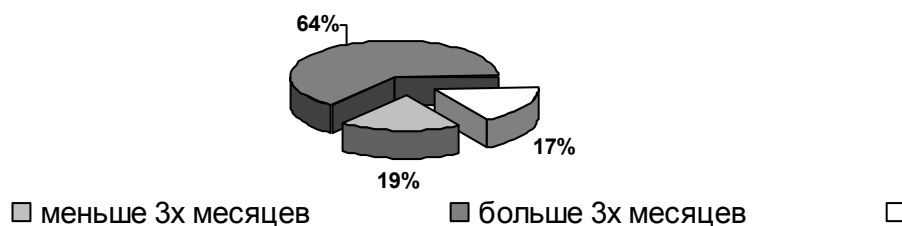
### Вариант 1

#### КЕЙС: «РЕТОЙЛ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ»

ООО «РетОйл» образовано 11 января 2010 года для оказания услуг по ведению бухгалтерского учета, юридического сопровождения и управления персоналом крупной сети автозаправочных комплексов (далее АЗК) г. Стаганск. Такая сложная организационная система была создана с целью осуществления гибкого, скоординированного управления деятельностью АЗК. В 2013 году число штатных работников компании составило порядка 30 человек, а количество сотрудников всех АЗК сети – около 500.

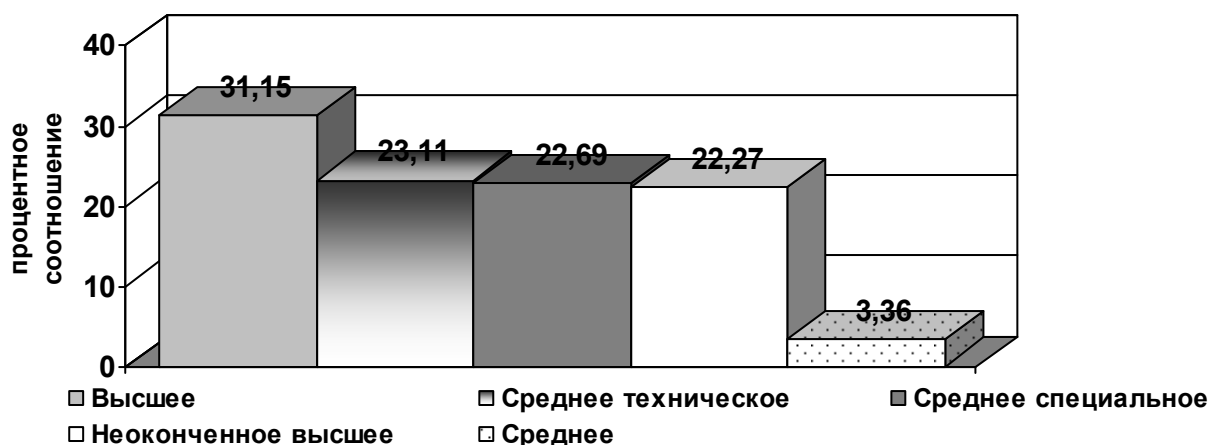
Необходимость исследования морально-психологического климата в организации возникла в связи с реструктуризацией, когда особенно важно оптимизировать бизнес-процессы и не допустить текучести кадров. Исследование позволило выявить мотивирующие условия для персонала, а также демотивирующие факторы, негативно влияющие на отношение персонала АЗК и компании в целом. Основной целью исследования была диагностика отношений внутри коллективов автозаправочных комплексов (между персоналом АЗК и менеджерами), определение уровня удовлетворенности сотрудников работой и предупреждение кризисных ситуаций. Основными блоками вопросов в исследовании были следующими:

– общая информация о работнике (стаж работы в компании, образование и т.д.) (Рис. 1, 2);



**Рис. 1.** Стаж работы сотрудников ООО «РетОйл».

- оценка сотрудником содержания работы;
- позиционирование себя в компании (удовлетворенность работой, перспективы развития и пр.);
- осязаемые преимущества и недостатки работы в структурном подразделении (на АЗК);
- оценка профессиональных и личностных качеств руководителя (менеджера АЗК).



**Рис. 2.** Уровень образования сотрудников ООО «РетОйл»

В ходе исследования морально-психологического климата было опрошено 250 сотрудников АЗК, в числе которых и менеджеры.

По результатам исследования было выявлено, что только 31% опрошенных сотрудников полагает, что имеет небольшие возможности для профессионального роста, а 32% уверены, что имеют для этого все возможности. Относительно потенциальных карьерных возможностей были получены следующие результаты:

- 58% – уверены, не полностью реализуют себя на работе;
- 65% – полагают, что могли бы трудиться эффективнее при изменении некоторых условий.

Для реализации карьерного роста сотрудники убеждены в том, что для этого необходимо:

- Высокий уровень профессиональной компетентности – 1 место в рейтинге;
- Хорошие результаты работы – 2 место;
- Высокая работоспособность и трудолюбие – 3 место;
- Умение брать на себя ответственность – 4 место;

Однако на некоторых АЗК большинство работников уверены, что продвижение по карьерной лестнице осуществляется с помощью связей и знакомства с нужными людьми.

При анализе мотивирующих условий для работников выяснилось, что подавляющее большинство считает важным материальное стимулирование – 1 место в рейтинге ответов. Однако есть и те, кто выделил следующие факторы морального стимулирования:

- Сплоченный, дружный коллектив – 2 место;
- Наличие грамотного руководителя – 3 место;
- Престижность работы – 4 место;
- Забота руководства и подчиненных – 5 место.

К демотивирующим факторам были отнесены:

- Неудовлетворенность уровнем заработной платы – 1 место в рейтинге ответов;
- Негативное влияние критики со стороны руководителя – 2 место;
- Отсутствие перспектив должностного роста – 3 место;
- Подавление инициатив работников, невозможность творческой самореализации – 7 место;
- Неудовлетворенность условиями труда – 5 место;
- Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе – 4 место. Важно отметить, что только на двух АЗК работники считают, что их коллектив недружный, разобщенный, где каждый сам по себе. В остальных же коллективах морально-психологический климат в целом оценивается как благоприятный – коллективы дружные и сплоченные, работники друг друга поддерживают и помогают;
- Конфликт с руководителем – 6 место.

Кроме того, более 46% опрошенных (115 человек) считают стиль управления в компании авторитарным (Рис. 3).

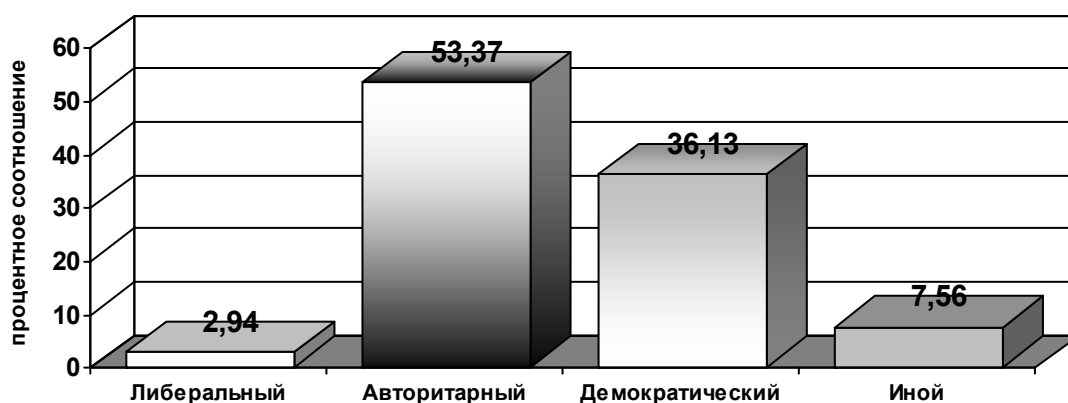


Рис. 3. Стили управления в ООО «РетОйл»

С помощью исследования удалось установить, не превышают ли своих должностных полномочий менеджеры АЗК. Персонал всех заправок оценивал своего непосредственного руководителя (менеджера) по следующим показателям:

- Компетентность, профессионализм;
- Организаторские способности;
- Справедливое отношение к подчиненным;
- Умение создать благоприятный настрой в коллективе и др.

**По результатам исследования было выявлено три группы менеджеров:**

1. с высокими показателями (лидеры);
2. со средними показателями;
3. с низкими показателями.

Сопоставив данные по группе менеджеров с высокими показателями с оценкой персоналом морально-психологического климата на их АЗК и текучестью кадров, было выявлено, что это заправки с наименьшим количеством проблем. В результате руководство

произвело кадровую ротацию, переместив менеджеров-лидеров на более высокие должности в компании.

Группа **менеджеров со средними показателями** обладает приемлемыми результатами. Были определены их проблемные места в управлении, для каждого менеджера была разработана индивидуальная программа развития, включающая:

- тестирование для выяснения линии поведения в конфликтных ситуациях, присущих им стилям управления;
- тренинги по темам «Принятие управленческих решений», «Конфликты в управлении и возможности их разрешения», «Мотивация персонала к труду».

По проблемным заправкам и их менеджерами был проведен более подробный анализ сложившейся ситуации. **Менеджеры с низкими показателями** были направлены на корпоративное обучение современным методам управления. В дальнейшем обученных менеджеров перевели на ту же должность, но на другие АЗК, то есть была проведена горизонтальная ротация («чистая ротация»), чтобы они поработали с коллективами, не имеющими к ним предвзятого отношения. В этой ситуации им была представлена возможность проявить себя как грамотных руководителей и реабилитироваться в глазах вышестоящего руководства.

### **Вопросы:**

1. Оцените действия руководства фирмы в отношении выявленных групп менеджеров. Выразите свое отношение. Предложите свой вариант действий в отношении групп **менеджеров с высокими показателями, менеджеров со средними показателями, менеджеров с низкими показателями**. Аргументируйте свои действия.
2. Сделайте выводы относительно:
  - взаимоотношений внутри коллективов,
  - взаимоотношений с линейными менеджерами,
  - заинтересованности в работе,
  - карьерного роста и т.д.
3. Разработайте рекомендации для повышения общей мотивации персонала и эффективности работы АЗК.

### **Вариант 2**

#### **КЕЙС: «ВАМ ПРАВИТСЯ У НАС РАБОТАТЬ?»**

ИМПЭКСБАНК был основан в 1993 году как коммерческая организация и уже в 1996 году получил генеральную лицензию Центрального Банка Российской Федерации.



В 2001 году ИМПЭКСБАНК изменил свою организационно-правовую форму и был перерегистрирован в Открытое акционерное общество. В 2003 году ИМПЭКСБАНК отметил свой десятилетний юбилей.

Созданный в пору радикальных рыночных преобразований, Импэксбанк прошел путь становления и развития совместно со всей российской банковской системой. Сегодня Импэксбанк входит в тридцатку крупнейших российских банков. Он имеет сеть отделений и региональных филиалов, которая охватывает практически всю территорию Российской Федерации и включает более 150 филиалов, дополнительных офисов, операционных касс, пунктов обмена валюты. Волгоградское отделение является одним из преуспевающих отделений ОАО «ИМПЭКСБАНК».

**Главная цель Импэксбанка** – «постоянно добиваться успеха в бизнесе в интересах акционеров, клиентов и деловых партнеров». Для реализации этой цели необходим высокий уровень профессионализма сотрудников, максимально полное раскрытие их творческого потенциала, соответствующего стратегии развития банка. В Импэксбанке глубоко убеждены в

том, что важнейшим его достоянием являются люди: «Коллектив Импэксбанка – наш главный капитал, потенциал для дальнейшего роста».

Весной 2005 года в Волгоградском отделении ОАО «ИМПЭКСБАНК» было проведено социологическое исследование организационной культуры. В целях исследования использовались методы анкетирования и анализа документов.

В исследовании организационной культуры «ИМПЭКСБАНК» было проведено анкетирование служащих в количестве 41, которые составили генеральную совокупность. Из них 27% составляют мужчины и 73% женщины. Из общего количества опрошиваемых, тех, кто указал свою должностную группу, руководящий персонал составил 24,4%, а служащие 66%. В связи с тем, что трое респондентов не указали свою должностную группу, они были отнесены к группе служащих.

По стажу работы респонденты распределились следующим образом:

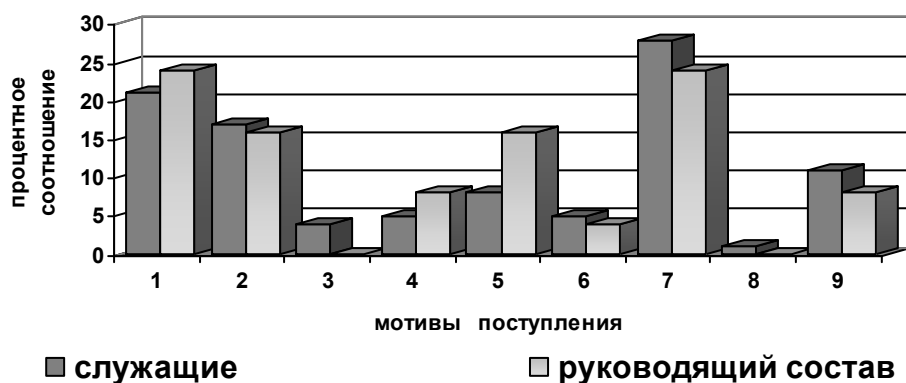
- 1) до 1 года – 41,5% опрошенных;
- 2) от 1 до 3 лет – 39% опрошенных;
- 3) от 3 до 5 лет – 12,2% опрошенных;
- 4) от 5 до 8 лет – 2,4% опрошенных;

Как среди руководящего состава, так и среди рядовых сотрудников преобладают специалисты с высшим образованием:

- 1) руководители – 90%;
- 2) служащие – 87,1%.

Следует отметить, что 4,8% всех респондентов имеет послевузовское образование (второе высшее, курсы переподготовки). В ходе исследования была получена информация, позволяющая оценить степень удовлетворенности работой персонала Волгоградского отделения ОАО «ИМПЭКСБАНК». Эту информацию можно проанализировать по ответам респондентов на вопросы.

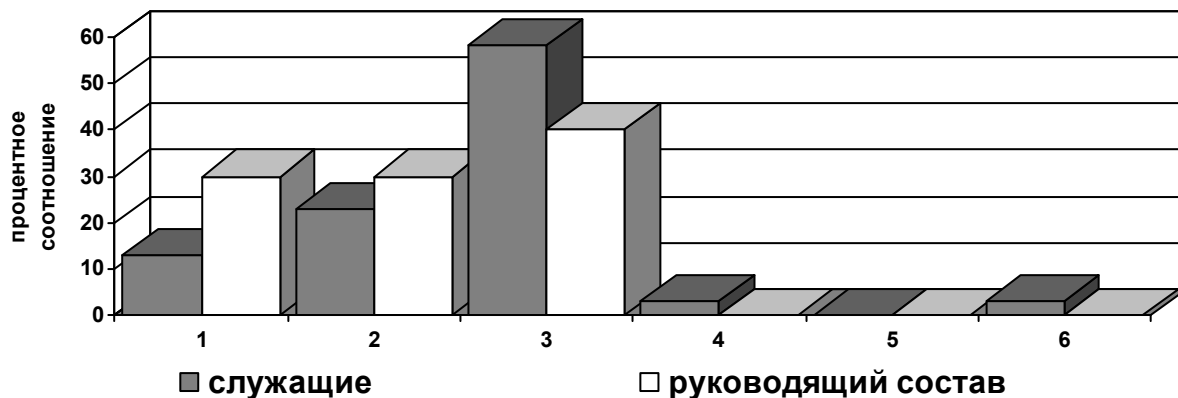
С точки зрения удовлетворения своих потребностей у сотрудников Волгоградского отделения ОАО «ИМПЭКСБАНК» основными мотивами при поступлении на службу были (Рис. 4):



- 1) Работа в престижной, динамичной организации (21%служащие, 24% руководители);
- 2) Возможность самореализации, карьеры (17%служащие и 16% руководители);
- 3) Социальный пакет (4% и 0%);
- 4) Условия труда (5% и 8%);
- 5) Денежное содержание, размер заработной платы (8% и 16%);
- 6) Стабильность служебного положения (5% и 4%);
- 7) Возможность приобрести ценный опыт работы (28% и 24%);
- 8) Возможность совмещения учебы и работы (1% и 0%);
- 9) Возможность трудиться в дружном, сплоченном коллективе (11% и 8%).

**Рис. 4.** Рейтинг мотивов поступления на службу

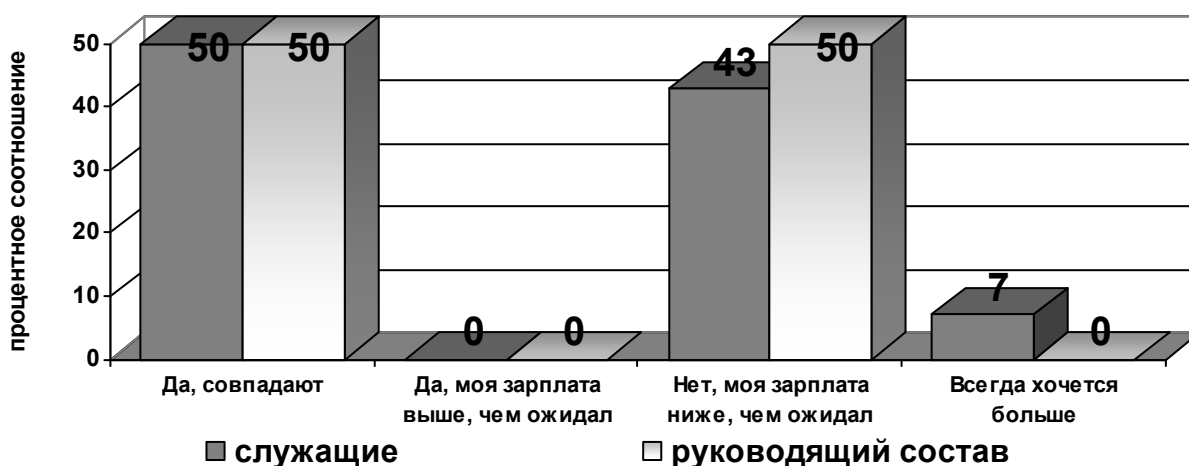
Для получения полной картины обратимся к результатам исследования, которые рассмотрены ниже. При проведении исследования был поставлен вопрос о том, насколько оправдываются ли ожидания респондентов относительно работы. Были получены следующие ответы (Рис. 5):



- 1) Да, оправдываются полностью (13% служащие и 30% руководители);
- 2) Оправдываются в большей части (23% служащие и 30%);
- 3) В чем-то оправдываются, а в чем-то нет (58% служащие и 40%);
- 4) В большей части не оправдываются (3,2% служащие и 0%);
- 5) Полностью не оправдываются (0% служащие и 0%руководители);
- 6) Другое (3,2% служащие и 0% руководители);

**Рис. 5.** Показатели реализации ожиданий от работы

Ответы респондентов на вопрос: «Совпадают ли Ваши ожидания относительно размера заработной платы с реальностью?», были получены следующие ответы (Рис. 6):



**Рис. 6.** Показатели удовлетворенности размером заработной платы

На степень удовлетворённости работой и организацией указывают данные, полученные на вопрос «О степени удовлетворенности респондентов условиями своего труда в Волгоградском отделении ОАО «ИМПЭКСБАНК» (Таблица 1).

**Степень удовлетворенности условиями своего труда служащих  
Волгоградского отделения ОАО «ИМПЭКСБАНК»**

№	Условия труда	Степень удовлетворенности	
		Служащие	Руководители
1	Реализация знаний и умений	0,65	0,8
2	Возможность повышения квалификации	0,49	0,45
3	Взаимоотношения с общественностью и СМИ	0,5	0,78
4	Перспектива должностного роста	0,45	0,68
5	Организация труда	0,53	0,63
6	Размер заработной платы	0,42	0,65
7	Социальный пакет	0,7	0,7
8	Взаимоотношения с коллегами	0,77	0,85
9	Взаимоотношения с руководством	0,84	0,83
10	Взаимоотношения с клиентами	0,78	0,88
11	Материальное и техническое обеспечение рабочего места	0,48	0,65
12	Престижность профессии	0,7	0,9

**Вопросы по кейсу:**

1. Проанализируйте и оцените данные, приведенные в диаграмме «Рейтинг мотивов поступления на службу в Волгоградское отделение ОАО «ИМПЭКСБАНК». Сделайте выводы.
2. Какими мотивами руководствовались служащие при поступлении в Волгоградское отделение ОАО «ИМПЭКСБАНК» (для всех сотрудников и по группам)? Почему? (предположите).
3. Проанализируйте и оцените данные диаграммы «Показатели реализации ожиданий», сделайте выводы. Какие из ожиданий при поступлении были реализованы наибольшим образом, а какие реализованы меньше всего? Насколько удовлетворены служащие Волгоградского отделения ОАО «ИМПЭКСБАНК» материальной стороной?
4. Насколько удовлетворены служащие Волгоградского отделения ОАО «ИМПЭКСБАНК» условиями труда?
5. На Ваш взгляд, какие необходимы меры по повышению уровня мотивации в Волгоградском отделении ОАО «ИМПЭКСБАНК»? Если такие меры необходимы, то какие? Предложите свои варианты. Аргументируйте свой ответ.

---

## Тема 4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Стимулирование труда – это:**

- а) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его трудовую активность;
- б) целенаправленное применение по отношению к человеку мотивов для воздействия на его трудовую активность;
- в) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его эмоциональное состояние;
- г) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его материальное благосостояние.

**2. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:**

- а) положительное подкрепление, наказание гашение, отрицательное подкрепление;
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение;
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание;
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание.

**3. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) стратегическая;
- д) административная.

**4. Подкрепление, при котором поощряются действия, имеющие позитивную направленность – называется:**

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание.

**5. Эффективное подкрепление всегда должно быть:**

- а) своевременным, справедливым, конкретным;
- б) традиционным, регулярным, долговременным;
- в) конкретным, постоянным, справедливым;
- г) справедливым, неожиданным, краткосрочным.

**6. Подкрепление, при котором отсутствует подкрепление отрицательных или положительных действий приводит к их затуханию – называется:**

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание.



**7. Подкрепление, которое характеризуется прямым воздействием на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем – называется:**

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание.

**8. Подкрепление, при котором поощряется отсутствие действий, имеющих негативную направленность – называется:**

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание.

**9. Функция стимулирования, которая определяется тем, что обеспечивает формирование структуры общества через различный уровень доходов, зависящий в значительной степени от воздействия стимулов на различных людей – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) стратегическая;
- д) административная.

**10. Функция стимулирования, которая определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) стратегическая;
- д) административная.

**Задание 2.** Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленных ниже кадровых ситуациях. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

### **Ситуация 1**

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке).

Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

- а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)
- б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)
- в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

## Ситуация 2

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- доска почета,
- поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

## Ситуация 3

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования:

- денежное стимулирование (премии, бонусы),
- материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.)

Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удается.

В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?

**ЗАДАНИЕ 3.** Внимательно ознакомьтесь информацией изложенной в кейсе. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по кадровой ситуации, сложившейся в обозначенной организации.

### КЕЙС: «РОЛЬ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ «ФАКТСПЛЮС»

Общество с ограниченной ответственностью «ФактПлюс» было создано в 2010 году.

На текущий момент в составе организации работают – 10 человек. Организационная структура управления ООО «ФактПлюс» представлена на рисунке 1.

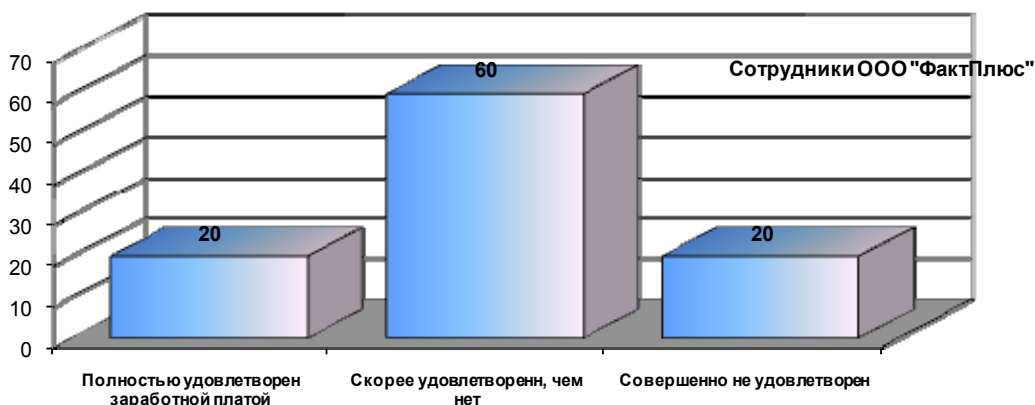


Рис. 1. Организационная структура управления ООО «ФактПлюс»

Анализ системы стимулирования ООО «ФактПлюс» и ее влияния на организационное поведение работников проводился весной 2014 года с помощью тщательного изучения организационно-правовых (локальных) документов и анкетного опроса сотрудников.

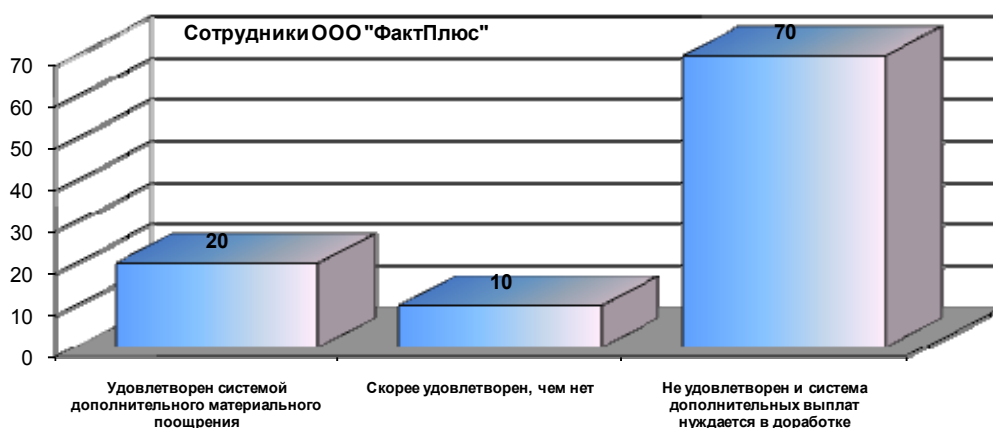
Для анализа системы стимулирования ООО «ФактПлюс» использовались показатели, позволяющие оценить влияние стимулирования на поведение работников: экономическими (удовлетворенность материальным положением: заработная плата, премии), а также неэкономическими (карьерный рост, повышение профессиональной квалификации, отношение к работе и личная самореализация работников).

Анализ эмпирических данных позволил выявить следующие факты:



**Рис. 2.** Степень удовлетворенности сотрудников заработной платой.

Согласно положению о премировании в ООО «ФактПлюс», премия выплачивается по итогам работы за год/месяц; премированию подлежат все работники предприятия вне зависимости от срока работы на предприятии в течение года. Премия выплачивается в случае получения организацией чистой прибыли по итогам работы за год/месяц. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ООО «ФактПлюс», в улучшении результатов работы предприятия.



**Рис. 3.** Удовлетворенность дополнительным материальным вознаграждением/поощрением

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины в ООО «ФактПлюс», как и в любой другой организации, используется административное стимулирование в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Данное негативное стимулирование направлено, на то, чтобы люди в организации не забывали, что в пределах фирмы они, прежде всего, работники, которые связаны определенными обязанностями и полномочиями.

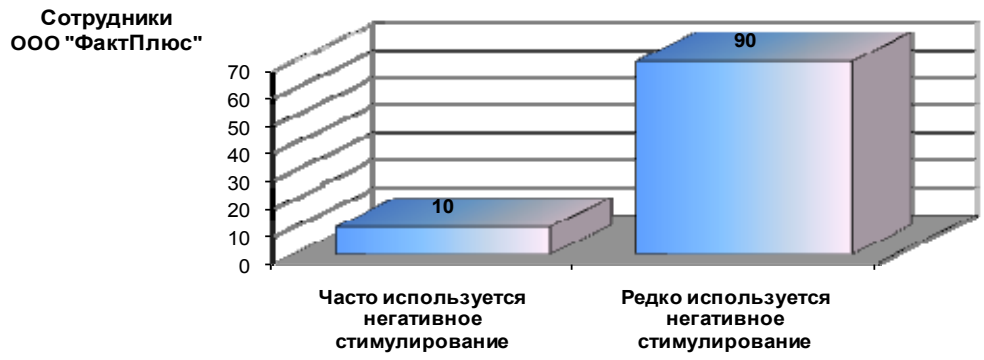


Рис. 4. Использование негативного стимулирования

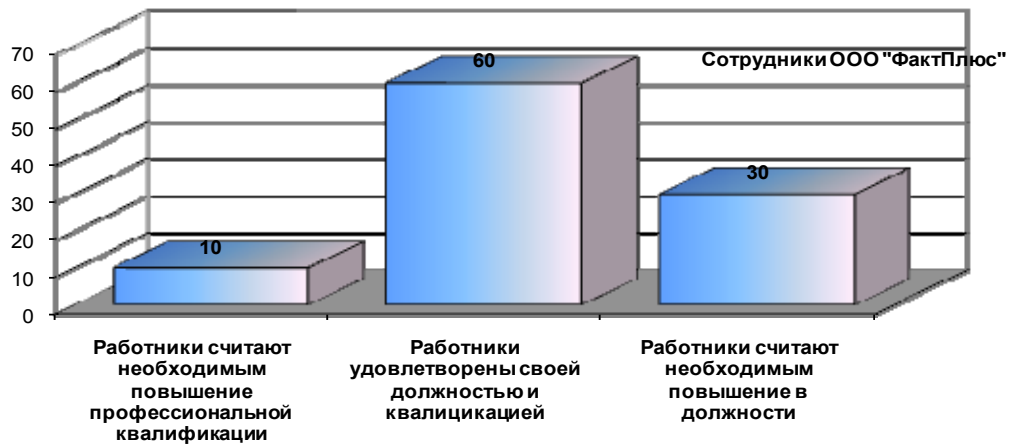


Рис. 5. Удовлетворенность работников должностью и квалификацией

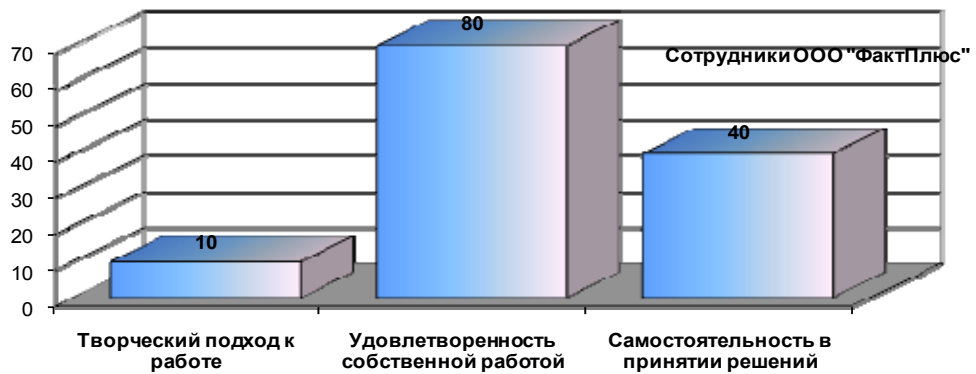
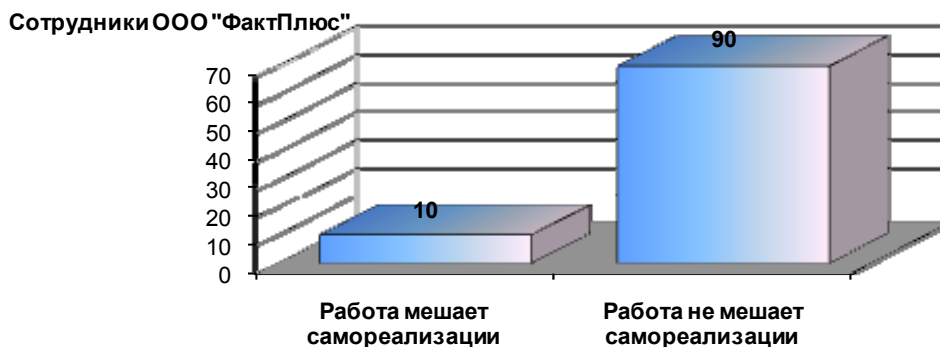


Рис. 6. Личное отношение работников к работе



**Рис. 7.** Работа и самореализация сотрудников ООО «ФактПлюс»

Руководство ООО «ФактПлюс» осознает, что удовлетворенность работника прямопропорциональна его поведению в организации и, как следствие, её эффективному функционированию. Поэтому в практике управления стараются применять различные методы удовлетворения целей и интересов работников посредством стимулов.

#### **Вопросы по кейсу:**

1. Внимательно проанализируйте организационную структуру управления ООО «ФактПлюс» с учетом штатной численности персонала. На кого из руководства необходимо возложить функции по управлению персоналом (управление трудовыми отношениями и документационное оформление трудовых отношений) и почему? Аргументируйте свой ответ.
2. Проанализируйте и оцените данные, приведенные в диаграммах «Степень удовлетворенности сотрудников заработной платой» и «Удовлетворенность дополнительным материальным вознаграждением/поощрением». Сделайте выводы.
3. Проанализируйте и оцените данные диаграммы «Личное отношение работников к работе», сделайте выводы. Какой из критериев как показателей личного отношения к работе менее всего реализуется у сотрудников ООО «ФактПлюс»? С чем это может быть связано? (предположите).
4. Почему, несмотря на то, что работа сотрудников организована так, что они отмечают наличие возможности для самореализации очень низкий показатель возможность творческого подхода к работе? (Сделайте предположение)
5. Каким видам стимулирования руководство ООО «ФактПлюс» отдает большее предпочтение, и какие виды стимулирования не получают должного внимания со стороны руководства? Почему? (предположите).
6. На Ваш взгляд, необходимы ли меры по оптимизации системы стимулирования ООО «ФактПлюс»? Если такие меры необходимы, то какие? Предложите план мероприятий, который позволит руководству ООО «ФактПлюс» более эффективно воздействовать на организационное поведение посредством применения стимулов. Аргументируйте свой ответ.

---

## Тема 5. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

---

**Задание 1.** Контрольный тест. Некоторые вопросы теста могут иметь множественный ответ.

- 1. Развитие персонала, которое состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач – именуется:**
  - а) общее развитие;
  - б) общественное развитие;
  - в) частичное развитие;
  - г) вторичное развитие;
  - д) профессиональное развитие;
  - е) первичное развитие;
  - ж) стабильное развитие.
  
- 2. Развитие, которое сводится к совокупности мероприятий по формированию у людей общих ценностей, служебному продвижению, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дело организации – именуется:**
  - а) общее развитие;
  - б) вторичное развитие;
  - в) стабильное развитие;
  - г) общественное развитие;
  - д) профессиональное развитие;
  - е) частичное развитие;
  - ж) первичное развитие.
  
- 3. Результатами развития персонала – являются:**
  - а) появление новых образцов техники и технологии;
  - б) повышение производительности;
  - в) сокращение текучести кадров;
  - г) снижение уровня производительности;
  - д) изменения во внешней среде;
  - е) сокращение численности персонала;
  - ж) улучшение морально-психологического климата.
  
- 4. Развитие требует значительных усилий со стороны человека, поэтому невозможно обойтись:**
  - а) без власти;
  - б) без общения;
  - в) без дисциплины;
  - г) без мотивации;
  - д) без адаптации;
  - е) без успеха;
  - ж) без принуждения.
  
- 5. Метод профессионального обучения, который заключается в разъяснении и демонстрации приемов работы непосредственно на рабочем месте – именуется:**
  - а) «кейс-стади»;
  - б) вклад предпринимателя;
  - в) деловые игры;
  - г) ротация;
  - д) самостоятельное обучение;

- е) дублирование;
  - ж) инструктаж.
- 6. Метод профессионального обучения, при котором стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить – именуется:**
- а) «кейс-стади»;
  - б) вклад предпринимателя;
  - в) деловые игры;
  - г) обучение в университете;
  - д) ротация;
  - е) самостоятельное обучение;
  - ж) дублирование.
- 7. Метод профессионального обучения, который состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои находки и решения в дискуссии с другими стажерами:**
- а) «кейс-стади»;
  - б) вклад предпринимателя;
  - в) деловые игры;
  - г) обучение в университете;
  - д) ротация;
  - е) самостоятельное обучение;
  - ж) дублирование.
- 8. Ответственность за развитие персонала – несет:**
- а) администрация президента;
  - б) линейные руководители;
  - в) отдел по подбору и отбору персонала;
  - г) сами работники;
  - д) администрация предприятия;
  - е) отдел охраны труда;
  - ж) профсоюз.
- 9. Метод профессионального обучения, при котором осуществляется перемещение стажеров из отдела в отдел, чтобы ознакомить со всеми этапами производственного процесса – именуется:**
- а) «кейс-стади»;
  - б) вклад предпринимателя;
  - в) деловые игры;
  - г) обучение в университете;
  - д) ротация;
  - е) инструктаж;
  - ж) дублирование.
- 10. Метод профессионального обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное учебное учреждение или помещение, ни определенное время – именуется:**
- а) «кейс-стади»;
  - б) вклад предпринимателя;
  - в) деловые игры;
  - г) обучение в университете;

- д) ротация;
- е) самостоятельное обучение;
- ж) дублирование.

**11. Метод профессионального обучения, при котором руководитель оплачивает обучение служащих, предоставляет дополнительные отпуска для обучения и повышения квалификации – именуется:**

- а) «кейс-стади»;
- б) вклад предпринимателя;
- в) деловые игры;
- г) обучение в университете;
- д) ротация;
- е) самостоятельное обучение;
- ж) дублирование.

**12. Метод профессионального обучения, при котором используются имитационные методы ролевого обучения – именуется:**

- а) «кейс-стади»;
- б) вклад предпринимателя;
- в) деловые игры;
- г) обучение в университете;
- д) ротация;
- е) самостоятельное обучение;
- ж) дублирование.

**ЗАДАНИЕ 2.** Ознакомьтесь и проанализируйте каждый предложенный вариант программы профессиональной подготовки, укажите достоинства и недостатки. Выберите оптимальный вариант программы профессиональной подготовки. Назовите факторы, оказавшие влияние на выбор программы обучения. Аргументируйте свой ответ.

**Ситуация:**

Руководством крупной компании принято решение об обучении всех руководителей технике проведения собеседований по отбору персонала. Руководство рассматривает следующие варианты:

- а) Обучение на базе иностранной консультационной компании (отработанная стандартная программа, которая может быть скорректирована по желанию заказчика, продолжительность обучения – 2 дня, стоимость – 500 долларов за одного участника)
- б) Обучение на базе местной школы бизнеса (специально разрабатываемая новая программа, продолжительность обучения 2 дня, стоимость 200 долларов за одного участника)
- в) Обучение внутри организации (специально вновь разрабатываемая программа неопределенной продолжительности, отсутствие опытных инструкторов)

**ЗАДАНИЕ 3.** Какие методы и формы профессионального обучения Вы можете предложить, и какие будут наиболее эффективны для приведенных ниже ситуаций? Аргументируйте свой ответ.

**Ситуация 1**

В магазин «Мир техники» принят новый сотрудник – консультант в торговом зале. Принятый сотрудник не имеет представления о функциях, операциях и приемах работы с клиентами в торговом зале.



## Ситуация 2

В торговом предприятии ООО «Русский стандарт» принято решение подготовить сотрудников, которые были бы способны заменять друг друга на рабочем месте. Иначе говоря, подготовка polyvalentных сотрудников, способных выполнять различные функции и в разных по специализации отделах.

## Ситуация 3

Главный технолог завода ОАО «Гранит» увольняется по собственному желанию. Кадровая служба организации нашла достойного кандидата на замещение вакантной должности. Однако каждая сфера деятельности имеет свою специфику, особенности. Всему этому необходимо обучить новичка.

**Задание 4.** Внимательно ознакомьтесь с информацией изложенной в кейсе. Проанализируйте и оцените опыт внутрифирменного обучения ГК «Алеко». Как Вы считаете благодаря деятельности внутренней школы руководству ГК «Алеко» удалось достичь поставленных целей в сфере профессионального обучения? Аргументируйте свой ответ.

Чего позволила достичь действующая политика в области профессионального обучения персонала ГК «Алеко»? При ответах опирайтесь на информацию, представленную в кейсе. Назовите недостатки внутрифирменного обучения в ГК «Алеко», если такие были Вами обнаружены.

### **КЕЙС: «ОБУЧАЕМ САМИ: ОПЫТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЛЕКО»**

Специалистами по персоналу группы компаний «Алеко» (далее ГК «Алеко») процесс обучения рассматривается не только как процесс повышения квалификации сотрудников, но и как один из способов взаимодействия между структурными подразделениями для решения оперативных задач. Для выполнения этой функции было создано специальное подразделение – собственная **внутренняя школа**.

Внутреннюю школу продавцов ГК «Алеко» возглавляет директор по управлению человеческими ресурсами. В состав персонала школы входят два менеджера проекта – менеджеры по персоналу, которые планируют и организуют проведение программ, и пять тренеров – консультантов-продавцов, ведущих программы в фирменной розничной сети компании. В компании также выработан особый подход к выбору преподавателей.

Предпочтение отдается сотрудникам самой компании. Например, преподаватели школы продавцов являются лучшие сотрудники торговых подразделений ГК «Алеко». К этому решению пришли после продолжительного опыта обучения сотрудников с помощью сторонних организаций, во время, которого обучаемые сотрудники часто отмечали: «Преподаватели – профессионалы, но у них нет знаний и навыков продаж конкретной техники, а технология продаж отличается по направлениям».

«С какой целью компания обучает своих сотрудников?» – это вопрос, на который менеджеры по персоналу не всегда могут однозначно ответить. ГК «Алеко», решая эту задачу обучения своих сотрудников, исходит из следующих целей:

- изучение новых технологий в любом из направлений деятельности компании (на внешнее обучение посылают 1–2 сотрудников, которые по окончании курса проводят обучение для заинтересованных подразделений, что помогает лучшему пониманию технологии, потребности для ГК «Алеко», ее адаптации и внедрению);
- систематическое углубление знаний в профессиональной области – повышение квалификации для достижения более высоких результатов деятельности компании;
- изменение поведенческих аспектов сотрудника – учебные курсы по партнерскому и деловому общению;
- появление общих интересов между слушателями программы в период обучения – деловые связи, профессиональная взаимопомощь в решении вопросов.

Один из основных принципов обучения в компании следующий: если сотрудник после прохождения обучения не привнес ничего нового в компанию, можно считать, что обучение подобрано не качественно – развитие сотрудника не повлияло на его результативность.

Каждая из обучающих программ, созданных внутренней школой обучения, является отдельным проектом, в создании, содержательном наполнении и реализации которого могут активно участвовать сами сотрудники компании, опираясь на помощь менеджеров проекта. Внедрение и адаптация каждой новой программы подразумевает несколько этапов. Продолжительность каждого этапа составляет около одного квартала, за это время обучения проходит 5 групп. После прохождения каждого этапа собирается «круглый стол» для сотрудников, ведущих занятия, где они делятся своими впечатлениями, разрабатывают новые тематики, материалы и упражнения для проведения занятий.

В ГК «Алеко» разработаны и успешно внедрены внутренними специалистами ГК «Алеко» такие программы обучения как:

- «Фирменная розничная сеть»
- «Технология продажи»
- «Техника презентаций»
- «Выработка стандартов деятельности Салона».

#### **Программа для консультантов-продавцов «ФИРМЕННАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ» (ФРС)**

Данная программа состоит из следующих блоков технологий продаж:

- аудио- и видеотехники;
- организационно-вычислительные техники;
- крупной бытовой и встраиваемой техники;
- мелкой бытовой техники.

В каждый блок входят вопросы, связанные с юридическими аспектами продаж и возврата техники; сервисными услугами, предлагаемыми в ГК «Алеко»; мерчендайзингом; психологией и технологий продажи конкретной техники.

#### **Программа «ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖИ»**

Разработанная тренерами – консультантами-продавцами, она индивидуальна для каждой группы товаров, реализуемых в розничной сети. В результате таких занятий нарабатываются методические материалы (учебные тетради, видеофильмы) для проведения обучения последующих групп, каждая из которых изучает не только материалы (знания, умения, навыки), предлагаемые в данной программе, но и опыт всех предыдущих групп.

Практически каждая группа имеет свои собственные находки. Например, участники одной из групп предложили «рабочую» классификацию покупок, удобную для понимания поведения клиентов:

- рациональная покупка – это необходимость, и клиент в любом случае ее сделает – **НАДО** купить;
- потенциальная покупка у клиента есть какие-то внутренние сомнения (его следует убедить) – **МОЖЕТ** купить;
- эмоциональная покупка – «душевный порыв» клиента (именно этого мне и не хватало!) – **ХОЧУ** купить.

В результате прохождения программы все консультанты-продавцы получают навыки и умения не только продажи конкретной кофеварки или домашнего кинотеатра, но и опыт работы с посетителями в нестандартных ситуациях.

### **Программа «ТЕХНИКА ПРЕЗЕНТАЦИИ»**

Для одной из рекламных акций ГК «Алеко» потребовались консультанты-продавцы, которые могли бы провести презентацию той или иной техники (группы товаров). Нужны были не просто демонстраторы моделей, а презентаторы полного, законченного цикла группы техники, например, цифрового фотоаппарата, выводящего снимок на экран телевизора.

Программа «Техника презентации» готовилась с целью наработки у консультантов-продавцов навыков презентации с демонстрацией товара. Задачи, которые следовало решить в данном обучении:

- знание представляемой техники (самоподготовка и ответы на возникающие вопросы и дискуссии);
- постановка правильной речи (ораторские приемы);
- навыки демонстрации товара.

Самой сложной задачей оказалась – постановка речи, хотя для обучения выбраны были сотрудники, имеющие правильное произношение, умеющие выступать публично. Речь проверялась и отрабатывалась с помощью скороговорок, пословиц, сложных текстов, упражнений и ролевых игр, после чего предлагались индивидуальные рекомендации каждому участнику.

Консультанты-продавцы учились составлять планы презентации техники (предварительные, рабочие, основные), на основании которых готовили свои выступления. Навыки проведения презентации дорабатывались в ролевых играх: требовалось научиться говорить о технике, не обращая внимания на помехи, демонстрировать технику, корректно и коротко отвечая на вопросы присутствующих, не отвлекаясь от плана выступления. Данная программа предполагает дискуссии участников, которые помогают им лучше понять, для чего нужна презентация, в чем она помогает и что следует помнить, демонстрируя товар.

### **Программа «ВЫРАБОТКА СТАНДАРТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САЛОНА»**

Необходимость разработки этой программы возникла при открытии Салона домашних кинотеатров. Потребовались дополнительные новые стандарты деятельности специалистов, продающих технику. При проведении данной программы следовало решить такие задачи:

- определение стиля и имиджа специалистов Салона;
- подготовка материалов по технике, представленной в Салоне (отличия, преимущества, выгода);
- навыки презентации с демонстрацией товара (разработка речевых модулей);
- подготовка стандартов обслуживания в Салоне.

Таким образом, в ГК «Алеко» программы обучения готовятся под определенное мероприятие, акцию, жизненную необходимость. По окончании программы ее участники сразу начинают применять полученные навыки и приемы в повседневной практике, закрепляя, таким образом, умения и активизируя своих коллег, еще не прошедших обучение.

Аттестация, проведенная после обучения, выявила высокую эффективность деятельности внутренней школы обучения: для того, чтобы достигнуть определенного уровня квалификации, ранее требовалось 9–11 месяцев, а теперь на это уходит – 2–23 месяца.

---

## Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

---

**Задание 1.** Контрольный тест. Некоторые вопросы теста могут иметь множественный ответ.

- 1. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:**
  - а) вертикальная;
  - б) линейно-функциональная;
  - в) перспективная;
  - г) горизонтальная;
  - д) центростремительная.
  
- 2. Мотив карьеры, при котором человеком движет стремление к независимости – именуется:**
  - а) материальное благосостояние;
  - б) потребность в первенстве;
  - в) стиль жизни;
  - г) обладание властью;
  - д) автономия.
  
- 3. Мотив карьеры, при котором человеком руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения – именуется:**
  - а) материальное благосостояние;
  - б) потребность в первенстве;
  - в) стиль жизни;
  - г) обладание властью;
  - д) автономия.
  
- 4. Мотив карьеры, при котором человек стремится быть непревзойденным специалистом, уметь решать самые сложные проблемы, то есть быть лучшим из лучших – именуется:**
  - а) материальное благосостояние;
  - б) потребность в первенстве;
  - в) функциональная компетентность;
  - г) стиль жизни;
  - д) автономия.
  
- 5. Мотив карьеры, при котором человеком управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации – именуется:**
  - а) потребность в первенстве;
  - б) стиль жизни;
  - в) обладание властью;
  - г) функциональная компетентность;
  - д) безопасность и стабильность.
  
- 6. Мотив карьеры, при котором человек стремится к привилегиям и статусным символам (личный кабинет, служебный автомобиль и т.д.) – именуется:**
  - а) материальное благосостояние;
  - б) потребность в первенстве;
  - в) стиль жизни;
  - г) обладание властью;
  - д) автономия.

- 7. Мотив карьеры, при котором человек ставит задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работника, а с другой – потребности своей семьи – именуется:**
- а) материальное благосостояние;
  - б) стиль жизни;
  - в) обладание властью;
  - г) автономия;
  - д) безопасность и стабильность.
- 8. Мотив карьеры, при котором человек стремится показать себя всегда и везде лучшим, обойти своих коллег – именуется:**
- а) потребность в первенстве;
  - б) стиль жизни;
  - в) обладание властью;
  - г) автономия;
  - д) функциональная компетентность.
- 9. Этап профессиональной карьеры, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства – именуется:**
- а) завершающий;
  - б) подготовительный;
  - в) стабилизационный;
  - г) адаптационный;
  - д) зрелый.
- 10. Этап профессиональной карьеры, на котором происходит вхождение молодого работника в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе – именуется:**
- а) завершающий;
  - б) подготовительный;
  - в) стабилизационный;
  - г) адаптационный;
  - д) зрелый.
- 11. Этап профессиональной карьеры, на котором происходит разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства – именуется:**
- а) завершающий;
  - б) подготовительный;
  - в) стабилизационный;
  - г) адаптационный;
  - д) зрелый.
- 12. Этап профессиональной карьеры, на котором закладываются основы будущего специалиста и руководителя – именуется:**
- а) завершающий;
  - б) подготовительный;
  - в) стабилизационный;
  - г) адаптационный;
  - д) зрелый.

- 13. Карьера, которая предполагает прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной компании или организации – именуется:**
- а) межорганизационная;
  - б) организационная;
  - в) внутриорганизационная;
  - г) стабилизационная;
  - д) централизованная.
- 14. Карьера, которая включает в себя прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности на различных предприятиях и фирмах – именуется:**
- а) межорганизационная;
  - б) внутренняя;
  - в) внутриорганизационная;
  - г) стабилизационная;
  - д) централизованная.
- 15. Карьера, которая позволяет заниматься одним и тем же видом деятельности на разных предприятиях – именуется:**
- а) специализированная;
  - б) внутренняя;
  - в) внутриорганизационная;
  - г) стабилизационная;
  - д) неспециализированная.
- 16. Карьера, которая даёт возможность менять не только место работы, но и непосредственно сам род деятельности на протяжении всего трудового пути, начиная с обучения и заканчивая, выходя на пенсию – именуется:**
- а) специализированная;
  - б) внутренняя;
  - в) внутриорганизационная;
  - г) стабилизационная;
  - д) неспециализированная.
- 17. Модель карьеры, которая предполагает постепенное осваивание карьерных ступеней, достижение определенного иерархического уровня и удержание на нем в течение долгого времени – именуется:**
- а) «Трамплин»;
  - б) «Лестница»;
  - в) «Змея»;
  - г) «Перепутье»;
  - д) «Странник».
- 18. Модель карьеры, при которой работник занимает должность в течение некоторого времени, в течение которого полностью изучает её особенности и специфику. Затем накопленный опыт позволяет сотруднику занять более высокий пост – именуется:**
- а) «Трамплин»;
  - б) «Лестница»;
  - в) «Змея»;
  - г) «Перепутье»;
  - д) «Странник».

**19. Модель карьеры, при которой сотрудник перемещается от должности к должности, уделяя каждой из них незначительное время. Итогом становится занятие высокой должности со знанием всех функций управления – именуется:**

- а)** «Трамплин»;
- б)** «Лестница»;
- в)** «Змея»;
- г)** «Перепутье»;
- д)** «Странник».

**20. Модель карьеры, при которой каждый период работы заканчивается аттестацией сотрудников, согласно результатам которой производится повышение, перемещение или понижение работника в должности – именуется:**

- а)** «Трамплин»;
- б)** «Лестница»;
- в)** «Змея»;
- г)** «Перепутье»;
- д)** «Странник».

**ЗАДАНИЕ 2.** Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте её. Определите вид карьеры, её мотив и этап, на котором находится сотрудник организации.

### **Ситуация 1**

Главный специалист Воронов С.А. в этом году отмечает 30-летие трудового стажа в фирме ООО «МАРС». За эти годы он завоевал всеобщую любовь и признание коллег и руководства. Он активно помогает «новичкам» влиться в коллектив, передаёт им свои знания и умения.

Будучи высококвалифицированным специалистом, он неоднократно выполнял важные задания руководства и успешно с ними справлялся благодаря богатому накопленному опыту. Руководство высоко ценит Воронова С.А., зная его уникальные способности, активно использует их в управлении организацией.

### **Ситуация 2**

Рябцева Н.Н. молодой специалист (экономист-бухгалтер), работает в ООО «ФЕНИСТ» с момента окончания ФГОУ ВПО «ВолГУ» по специальности «Экономика предприятия».

За время работы в фирме проявила себя как высококвалифицированный, ответственный работник, обладающий организаторскими способностями. Именно поэтому руководство ООО «ФЕНИСТ» очень довольна её работой, на должности, заведующей сектором по оплате и стимулирования труда и видит её как перспективного менеджера.

Сама же Рябцева не хочет останавливаться на достигнутых результатах, так как полна сил и творческих идей, к тому же она предпочитает быть ведущей, а не ведомой.

### **Ситуация 3**

Сурикова В.В. многодетная мать. Однако считает, что роль домохозяйки ей не подходит. Поэтому всю свою сознательную жизнь она работала, стремилась стать высококвалифицированным и высокооплачиваемым специалистом по своей профессии. И это ей удалось.

За последние два года назад её дважды повышали в должности, что существенно повысило уровень её материальной обеспеченности.

### Ситуация 3

Иванов И.И. работает ведущим специалистом в отделе маркетинга фирмы ООО «Лангуст» уже 17 лет. Неоднократно ему предлагали повышение в должности, так как он является непревзойденным специалистом; пользуется уважением администрации, которая неоднократно обращается к нему за советом, считая его авторитетным сотрудником, имеющим богатый опыт работы.

**Задание 3.** Внимательно ознакомьтесь и проанализируйте информацию в предложенной кадровой ситуации. Выявите проблемные моменты в сложившейся кадровой ситуации на предприятии.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Почему Антоной И.И. не удалось реализовать запланированные кадровые мероприятия по планированию и развитию карьеры?
  2. Почему руководители ООО «Янтарь» не среагировали должным образом на распоряжение директора предприятия?
  3. Кем и какие ошибки были допущены в ходе реализации намеченных кадровых мероприятий по планированию и развитию карьеры?
  4. Каким образом можно преодолеть сложившуюся проблемную кадровую ситуацию?
- Аргументируйте свои ответы и предложения.

**Ситуация:** Предприятие ООО «Янтарь» специализируется на торговле ювелирными изделиями. В составе компании 10 магазинов и 5 торговых точек. Кадровую службу на предприятии возглавляет – молодой и креативный руководитель Антонова Ирина Ивановна.

Не так давно Антонова Ирина Ивановна вернулась с курсов повышения квалификации по современным вопросам управления персоналом, которые включали в себя, в том числе и вопросы планирования и развития карьеры персонала. Именно эти вопросы больше всего заинтересовали Антонову И.И., и неё был подготовлен план реализации своих идей для руководителя предприятия.

В первый же день после возвращения с курсов повышения квалификации И.И. Антонова направилась к директору компании и рассказала о своих новаторских идеях и задумках. Руководитель компании очень заинтересовался мероприятиями предложенными Ириной Ивановной и попросил её подготовить и провести тренинг в первую очередь с руководителями предприятия, а именно: директором предприятия; заместителями директора; заведующими магазинами; старшими менеджерами торговых точек.

В течение недели Ирина Ивановна подготовила тренинг и провела его с руководителями предприятия. Однако сам руководитель ООО «Янтарь» в последний момент решил отказаться от участия в тренинге, сославшись на свою чрезмерную занятость. Тренинг прошёл успешно и продуктивно. Все участники тренинга были очень активны, задавали много вопросов, проявили особый интерес к методам и способам развития карьеры, которые были представлены в рамках тренинга.

На следующий день после того как директор ООО «Янтарь» ознакомился с результатами проведенного тренинга счел необходимым отдать распоряжение в соответствии с которым всем руководителям необходимо было подготовить свои предложения по планированию и развитию карьеры сотрудников своих структурных подразделений и представить их руководителю кадровой службы.

Однако ситуация сложилась таким образом, что руководители предприятия не торопились с выполнением распоряжения, а те, что всё же подготовили предложения по планированию и развитию карьеры своих подчиненных можно было бы классифицировать как «отписку». Намеченная работа по реализации кадровых мероприятий в направлении управления карьерой зашла «в тупик».



---

## Тема 7. СЛУЖЕБНАЯ КОМАНДИРОВКА И ЕЁ ОФОРМЛЕНИЕ

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Служебная командировка – это:**

- а) поездка работника(ов) по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения (задания) вне места постоянной работы;
- б) поездки работника(ов), постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер;
- в) поездка работника(ов) по распоряжению работодателя на неопределенный срок для выполнения служебного поручения (задания) вне места постоянной работы;
- г) поездки работника(ов), постоянная работа которых имеет разъездной характер.

**2. Приказ о направлении работника в командировку готовит:**

- а) руководитель структурного подразделения, в котором трудится сотрудник, направляемый в командировку;
- б) кадровая служба организации;
- в) руководитель организации;
- г) руководитель профсоюза.

**3. Фактический срок пребывания работника в месте командирования определяется:**

- а) на основании служебной записки;
- б) на основании командировочного удостоверения;
- в) по проездным документам, представляемым работником по возвращении из служебной командировки;
- г) на основании заявления сотрудника.

**4. Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении готовит:**

- а) кадровая служба организации;
- б) руководитель организации;
- в) руководитель структурного подразделения, в котором трудится сотрудник, направляемый в командировку;
- г) работник, направляемый в командировку.

**5. Направление работника в командировку осуществляется:**

- а) руководителем структурного подразделения;
- б) руководителем предприятия;
- в) руководителем службы управления персоналом;
- г) руководителем профсоюза.

**6. В случае направления в служебную командировку работодатель обязан возмещать работнику:**

- а) все расходы работника в командировке без исключений;
- б) расходы по проезду, расходы по найму жилого помещения, дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные) и иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя;
- в) все расходы работника, в том числе и расходы личного характера;
- г) расходы по проезду, расходы по найму жилого помещения, дополнительные расходы, связанные с личными развлечениями вне места постоянного жительства (суточные) и иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя.

**7. Приказ о направлении работника в командировку визируется:**

- а) бухгалтером и заместителем руководителя предприятия;
- б) руководителем структурного подразделения и руководителем предприятия;
- в) бухгалтером и руководителем предприятия;
- г) руководителем структурного подразделения и заместителем руководителя предприятия.

**8. Приказ о направлении работника в командировку подписывается:**

- а) заместителем руководителя предприятия;
- б) руководителем службы управления персоналом;
- в) руководителем предприятия;
- г) бухгалтером.

**9. Особенности направления работников в служебные командировки устанавливаются в порядке, определяемом:**

- а) Правительством РФ;
- б) Государственной Думой РФ;
- в) Советом Федерации РФ;
- г) Президентом РФ.

**10. Приказ (распоряжение) руководителя предприятия о выезде в командировку является для работника:**

- а) обязательным;
- б) необязательным;
- в) необязательным при определённых условиях;
- г) обязательным при определённых условиях.

**Задание 2.** На основе исходных данных оформите бланки документов по направлению в служебную командировку.

Перечень документов, которые необходимо заполнить:

- бланк «План служебных командировок работников предприятия»
- бланк «Служебное задания для направления в командировку и отчет о его выполнении» (ф. Т-10а);
- бланк «Приказ о направлении работника в командировку» (ф.Т-9);
- бланк «Приказ о направлении работников в командировку» (ф.Т-9а);
- бланк «Командировочное удостоверение» (ф.Т-10).

### **Вариант 1**

**Исходные данные:**

Ведущий специалист отдела маркетинга Лихачев Вадим Николаевич направляется в командировку для заключения договора о проведении рекламной компании.

Руководство ОАО «Визит» определило срок выполнения задания – с 20 января по 8 февраля 2004года. Лихачеву для выполнения задания необходимо провести переговоры с руководителями Саратовского ООО «Макет».

В ходе ведения переговоров Лихачеву В.Н. удалось убедить руководство ООО «Макет» в успешности и результативности рекламной компании.

## **Вариант 2**

### **Исходные данные:**

В связи с изменениями системы налогообложения на предприятии ООО «Лакомка» возникла необходимость направить главного бухгалтера Вересову Любовь Николаевну в командировку для участия в семинаре «Налоги и бухгалтерский учет на малом предприятии». В процессе участия в семинаре Вересовой Л.Н. необходимо ознакомиться с новыми правилами ведения бухгалтерского учета на предприятии.

Семинар проводится с 15 июля по 27 июля 2004 года в Москве на базе Московского финансового университета.

## **Вариант 3**

### **Исходные данные:**

Главный инженер завода ОАО «Самоцветы» Кравцов Владимир Иванович направляются в Санкт-Петербург для заключения договора на поставку металлорежущего оборудования.

Заключить договор с ОАО «Восток» необходимо в срок с 11 ноября по 20 ноября 2004года. По прибытии Кравцов В.И. известил генеральному директору «Самоцветы» о заключении договора поставки.

## **Вариант 4**

### **Исходные данные:**

Для выполнения заказа клиентов ООО «Дубрава» необходима деревообрабатывающая установка ДОС-105. Эту установку необходимо доставить из Оренбурга в Псков в срок до 10 апреля 2004года.

В связи с этим ведущий специалист из производственного отдела Токарев Максим Львович был направлен в командировку на завод «Сибиряк» с 15 марта по 5 апреля 2004года.

## **Вариант 5**

### **Исходные данные:**

Ведущий специалист технологического отдела ЗАО «Пивовар» направляется в служебную командировку в Краснодарский край а/ф «Кубанская».

Необходимость командировки обусловлена закупкой сырья (соя, ячмень) для производственных нужд. Руководитель Иванов Л.И. установил срок командировки 22 августа по 15 сентября 2004года.

## **Вариант 6**

### **Исходные данные:**

ООО «Ткачиха» специализируется по пошиву спецодежды. Начальнику отдела снабжения и сбыта необходимо произвести закупку ткани на пошив 1 партии спецодежды для ООО «Мрамор». С этой целью он направляется в служебную командировку в город Камышин Волгоградской области. Для выполнения служебного задания Станову Алексею Юрьевичу (нач. снабжения и сбыта) определен срок с 20 ноября по 25 ноября 2004года.

Код

Форма по ОКУД  
по ОКПО

(наименование организации)

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель \_\_\_\_\_  
(должность)

**План командировок работников организации**

Номер документа	Дата составления	На год

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия) по штатному расписанию	Фамилия, имя, отчество	Табельный номер	Командировка					Основание (документ)
				Место командировки (страна, нас. пункт, организация)	Цель командировки	Дата начала командировки	Продолжительность (календарных дней)	Дата окончания командировки	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Руководитель кадровой службы \_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Форма по ОКУД по ОКПО	Код
	0301025

наименование организации

Номер документа	Дата составления

**СЛУЖЕБНОЕ ЗАДАНИЕ**  
 для направления в командировку и отчет о его выполнении

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Командировка						организация-плательщик	Основание
		место назначения		дата		срок (календарные дни)			
		страна, город	организация	начала	окончания	всего	не считая времени нахождения в пути		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Содержание задания (цель)	Краткий отчет о выполнении задания
11	12

Руководитель  
структурного подразделения

\_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_ личная \_\_\_\_\_ расшифровка

Работник \_\_\_\_\_ личная подпись  
 Заключение о выполнении задания \_\_\_\_\_

Руководитель организации

\_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_ личная подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи

Руководитель  
структурного подразделения

\_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_ личная подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Унифицированная форма № Т-9  
Утверждена постановлением  
Госкомстата  
России от 06.04.01 № 26

Форма по ОКУД  
по ОКПО

Код
0301022

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

**ПРИКАЗ  
(распоряжение)**

**о направлении работника в командировку**

**Направить в командировку:**

Номер документа	Дата

Табельный номер

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_  
(наименование профессии (должности))

\_\_\_\_\_  
(наименование структурного подразделения)

\_\_\_\_\_  
(место назначения (страна, город, организация))

сроком на

календарных дней

с “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ года по “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ года

с целью \_\_\_\_\_

Командировка за счет средств \_\_\_\_\_

Основание: \_\_\_\_\_

(служебное задание, другое основание (номер, дата))

**Руководитель организации** \_\_\_\_\_

(должность)

(подпись)

(расшифровка подписи)

**С приказом (распоряжением) ознакомлен** \_\_\_\_\_

(подпись работника)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ года

Форма по ОКУД  
 по ОКПО

Код
0301023

\_\_\_\_\_   
 наименование организации

**ПРИКАЗ  
 (распоряжение)  
 о направлении работников в командировку**

Номер документа	Дата

**Направить в командировку:**

Фамилия, имя, отчество					
Табельный номер					
Структурное подразделение					
Профессия (должность)					
Командировка	место назначения	страна, город			
		организация			
	дата	начала			
		окончания			
	срок (календарные дни)				
цель					
Командировка за счет средств					
С приказом (распоряжением) ознакомлен. Подпись работника. Дата					

**Основание:** \_\_\_\_\_   
 служебное задание, другое основание (номер, дата)

**Руководитель организации** \_\_\_\_\_   
 должность                      подпись                      расшифровка подписи

---

## Тема 8. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Аттестация персонала – это:**

- а) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня, качества и потенциал работника требованиям, выполняемой работы;
- б) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня заработной платы, количество и размеры поощрений работника его должностному статусу;
- в) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, заработной платы и стимулирования работника его потребностям;
- г) кадровые мероприятия, которые призваны оценить степень свободы, демократичности и гражданского сознания работника конституции РФ.

**2. Оптимальная периодичность проведения аттестации:**

- а) ежегодное проведение аттестации;
- б) не чаще, чем один раз в 7 лет;
- в) не чаще, чем один раз в три года;
- г) ежеквартально.

**3. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

**4. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) организационно-административное значение;
- г) организационно-экономическое значение.

**5. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

**6. Принцип аттестации, который указывает на то, что ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме тех, кто не подлежит аттестации – именуется:**

- а) гласность;
- б) комплексность;
- в) всеобщность;
- г) объективность.



- 7. Принцип аттестации, который указывает на то, что должна оцениваться вся совокупность важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности на данном конкретном рабочем месте – именуется:**
- а) комплексность;
  - б) дифференциация оценок;
  - в) системность;
  - г) всеобщность.
- 8. Принцип, который указывает на то, что стандарты результативности труда, используемые для оценки труда, должны быть заранее известны работникам – именуется:**
- а) гласность;
  - б) дифференциация оценок;
  - в) всеобщность;
  - г) объективность.
- 9. Принцип аттестации, который указывает на то, что аттестация должна проводиться регулярно, через определенные промежутки времени, за исключением внеочередных аттестаций – именуется:**
- а) комплексность;
  - б) систематичность;
  - в) всеобщность;
  - г) объективность.
- 10. Аттестация выступает – гарантом:**
- а) демократии для работников фирмы;
  - б) социальной справедливости для работников;
  - в) занятости для работников;
  - г) социальной ответственности работников.
- 11. Приказ о проведении аттестации:**
- а) доводится до сведения работников под роспись;
  - б) доводится до сведения работников в устной форме;
  - в) не обязательно доводить до сведения работников;
  - г) не доводится до сведения работников.
- 12. Результаты аттестации разглашаются:**
- а) всегда по окончании проведения аттестации;
  - б) лишь в том случае, если работник дает на это согласие;
  - в) лишь в том случае, если речь идет о кадровых перемещениях или каких-либо материальных вознаграждениях;
  - г) на общем собрании трудового коллектива.
- 13. Необходимо ли проведения с работником беседы по результатам аттестации:**
- а) нет;
  - б) да;
  - в) необязательно;
  - г) только в том случае, если его повышают в должности.

**Задание 2.** На основе исходных данных оформите бланки документов по организации и проведению аттестации персонала.

Перечень документов, которые необходимо заполнить:

- Приказ о проведении аттестации;
- График аттестации
- Представление на аттестацию (характеристика работников)
- Аттестационный лист работника
- Протокол заседания аттестационной комиссии

**Исходные данные:**

1. Иван Иванович Иванов, 1979 года рождения, окончил в 2004 году ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет» по специальности «Управление персоналом», получив квалификацию «менеджер». С 2004 года по 2007 год обучался в аспирантуре ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет» и в ноябре 2007 года успешно защитил диссертацию на тему «Корпоративная культура в социальных организациях», на основании чего ему была присвоена ученая степень кандидата социологических наук по специальности 22.00.08 – Социология управления.

Педагогической деятельностью занимается с сентября 2004 года в должностях ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент кафедры управления персоналом в ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет». В октябре 2013 года Иван Иванович Иванов прошел повышение квалификации в ФГАОУ ВПО «Сетинский государственный университет» по дополнительной профессиональной программе «Профессиональная риторическая подготовка преподавателя высшей школы», а в мае 2014 года – повышение квалификации в ФГБОУ ВПО «Кравинский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Казунарского» по дополнительной профессиональной программе «Управление персоналом».

Общий трудовой стаж И.И. Иванова составляет 16 лет, общий педагогический стаж – 11 лет, стаж работы в должности доцента ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет» – 4 года.

Подтверждением высокого уровня квалификации И.И. Иванова является участие в комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов Департамента по рекламе Администрации г. Александрыйск.

Он проводит лекционные и практические занятия по дисциплинам «Управление персоналом», «Грейдинг и анализ рабочих мест», «Управление человеческими ресурсами», «Развитие систем менеджмента качества» и др., руководит курсовыми и выпускными квалификационными работами бакалавров и магистрантов по направлению подготовки «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также аттестационными работами слушателей Центра переподготовки и повышения квалификации ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет».

Преподавательскую деятельность Иванов Иван Иванович успешно сочетает с научными исследованиями в области менеджмента. Участвует в исследовательском проекте «Проблемы кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности в Российской Федерации». Иванов И.И. является членом Российской социологической ассоциации. Научные и методические разработки И.И. Иванова получили отражение в 2

монографиях, 33 публикациях научных статей (из них 12 – в изданиях, рекомендованных ВАК) и 4 учебно-методических пособиях.

И.И. Иванов активно занимается организационно-методической работой. С 2011 по настоящее время добросовестно выполняет функции заместителя декана по учебно-методической работе в деканате факультета экономики и управления, является активным членом учебно-методического совета ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет», заместителем руководителя магистерской программы «Управление персоналом». Большое внимание он уделяет разработке учебно-методических комплексов и других программных документов для подготовки бакалавров и магистров в области управления персоналом.

И.И. Иванов ответственно относится к учебным занятиям, проводит их на высоком научном и методическом уровне. Благодаря творческому подходу он накопил значительный опыт разработки и применения эффективных педагогических технологий и современных методов обучения: использует методику преподавания в режиме «кейс-стади», электронные учебники и пособия, мультимедийные средства, применяет различные виды контроля, в том числе тестовый контроль знаний студентов с применением программной оболочки SUNRAV. Указанные методические разработки позволяют проводить занятия на высоком методическом уровне и повышают качество подготовки студентов и магистрантов.

Иванов Иван Иванович пользуется заслуженным уважением среди преподавателей, сотрудников, студентов и слушателей академии. За подготовку студентов к областным олимпиадам и научным студенческим конференциям он отмечен Почетной грамотой и благодарностью Администрации Александрыйской области. За учебно-методическую работу на факультете экономики и управления в декабре 2015 года И.И. Иванов отмечен благодарностью администрацией ФГБОУ ВПО «Александрыйский государственный университет».

2. Председатель аттестационной комиссии:  
проректор по учебной работе Сидорова А.Н.

Заместитель председателя аттестационной комиссии:  
проректор по научной и воспитательной работе Клинова А.С.

Члены аттестационной комиссии:  
председатель профсоюза, Горбунков С.С.;  
заведующий кафедрой информатики Силантьева И.В.,  
декан юридического факультета Васильева Н.Н.,

Секретарь аттестационной комиссии:  
специалист по делопроизводству Стенькина В.В.

Начальник отдела кадров: Гравинова Е.Г.

3. Остальные данные могут быть вымышленными.

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(населенный пункт)

**ПРИКАЗ № \_\_\_\_\_**

**О проведении аттестации**

В целях установления соответствия квалификации занимаемой должности, а также улучшения распределения трудовых ресурсов, стимулирования повышения работоспособности и заинтересованности в результатах труда, руководствуясь Положением об аттестации работников

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Провести в период с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. плановую (если проводится внеплановая – рекомендуется указать основания ее проведения) аттестацию работников организации.
2. Утвердить график проведения аттестации согласно Приложения №1 к данному приказу.
3. Создать аттестационную комиссию в следующем составе:  
Председатель \_\_\_\_\_ (должность, ФИО).  
Секретарь комиссии \_\_\_\_\_ (должность, ФИО).  
Члены комиссии: \_\_\_\_\_ (должность, ФИО).
4. Начальникам отделов организовать работу по подготовке представлений на аттестацию, характеристик работников и передать их в аттестационную комиссию в срок \_\_\_\_\_.
5. Начальнику отдела кадров организовать разъяснительную работу по порядку проведения аттестации, методическую подготовку проведения аттестации.
6. Председателю аттестационной комиссии и секретарю предоставить материалы аттестации генеральному директору для принятия кадровых решений в срок до \_\_\_\_\_.
7. Установить, что заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов.
8. Контроль за исполнением приказа возложить на \_\_\_\_\_ (должность, ФИО).

Руководитель организации \_\_\_\_\_ ФИО

С приказом ознакомлены:

\_\_\_\_\_  
ФИО  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
\_\_\_\_\_  
ФИО



## ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

директора (заведующего, начальника) \_\_\_\_\_  
наименование образовательного учреждения по уставу  
на \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество аттестуемого работника)  
\_\_\_\_\_  
(должность)

аттестуемого в 20\_\_ году с целью подтверждения соответствия занимаемой должности

### 1. Общие сведения

Дата рождения \_\_\_\_\_  
(число, месяц, год)

Сведения об  
образовании \_\_\_\_\_  
(высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное, среднее)

какое образовательное учреждение  
окончил(а): \_\_\_\_\_  
дата окончания: \_\_\_\_\_

полученная  
специальность \_\_\_\_\_  
квалификация по  
диплому: \_\_\_\_\_

Диплом № \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_ (сокращенное наименование вуза, ссуза) в \_\_\_\_\_ (дата выдачи)

Обучение информационно-коммуникационным технологиям (форма обучения, где, когда  
проводилось, количество учебных часов, реквизиты документа об обучении) \_\_\_\_\_

Курсы повышения квалификации по профилю педагогической деятельности (занимаемой  
должности) за пятилетний период, предшествующий аттестации

Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_ лет, в т.ч. стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ лет

Работает в данной должности в данном учреждении с \_\_\_\_\_ года (указать число,  
месяц, год назначения на должность) Приказ по \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(указать реквизиты приказа)

Ранее аттестацию по должности не проходил (а), проходил (а) (нужное подчеркнуть)  
Срок \_\_\_\_\_ квалификационной категории, присвоенной по итогам  
аттестации в \_\_\_\_\_ году, истек \_\_\_\_\_ указать число, месяц, год  
окончания срока действия категории

Наличие ученой степени, год присвоения (указать реквизиты подтверждающего документа)

Наличие государственных, отраслевых наград, кем выданы, год награждения \_\_\_\_\_

Иные формы поощрения  
работника \_\_\_\_\_

Другие профессиональные достижения (участие в профессиональных конкурсах, подготовка учащихся, воспитанников-победителей и призеров муниципальных, региональных, всероссийских предметных олимпиад, конкурсов, соревнований) (указать подтверждающие документы)

На момент аттестации работает \_\_\_\_\_ (указать, в каком структурном подразделении работает).

Характеристика условий труда, уровня обеспеченности средствами, необходимыми для исполнения должностных обязанностей

### III. Оценка профессиональных компетенций и продуктивности деятельности аттестуемого работника\*

---

---

---

---

---

**Выводы и предложения для аттестационной комиссии:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ соответствует (не соответствует) должности.  
(Должность, фамилия, имя, отчество аттестуемого работника)

#### Рекомендации для совершенствования профессиональной деятельности работника

- 1.
- 2.

**Руководитель  
образовательного учреждения**

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
(подпись)

**МП**

С представлением ознакомлен(а) \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
(подпись)

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

№ \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

1. Фамилия, имя, отчество аттестуемого сотрудника \_\_\_\_\_

2. Наименование должности (порученной работы) на момент аттестации \_\_\_\_\_

3. Стаж работы общий \_\_\_\_\_, в том числе работы в компании \_\_\_\_\_

4. Решение предыдущей аттестации \_\_\_\_\_

### 5. Вопросы к аттестуемому и краткие ответы на них:

5.1. \_\_\_\_\_

5.2. \_\_\_\_\_

5.3. \_\_\_\_\_

5.4. \_\_\_\_\_

5.5. \_\_\_\_\_

6. Степень соответствия сотрудника квалификационным требованиям по фактически занимаемой должности (выполняемой работе): (нужное подчеркнуть) соответствует полностью, соответствует в основном, соответствует не полностью, не соответствует.

7. Результаты участия сотрудника в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением компании задач: (нужное подчеркнуть) отличные, хорошие, удовлетворительные, неудовлетворительные.

8. Общая эффективность работы сотрудника за аттестационный период, его отношение к порученному делу: (нужное подчеркнуть) высокая, близкая к высокой, умеренная, низкая.

9. Полнота и качество выполнения сотрудником рекомендаций предыдущей аттестации: (нужное подчеркнуть) выполнены, в основном выполнены, выполнены частично, не выполнены.

10. Полнота и качество выполнения сотрудником должностной инструкции (инструкции по виду деятельности), приказов и распоряжений руководства компании, указаний и поручений своего непосредственного начальника: (нужное подчеркнуть) высокие, близкие к высокой, умеренные, низкие.

11. Наличие у сотрудника неснятых дисциплинарных взысканий, случаев привлечения к материальной ответственности: (нужное – подчеркнуть) не имеются, имеются (в последнем случае указать - какие, когда и за что) \_\_\_\_\_

12. Наличие у сотрудника специальных знаний, умений и навыков для надлежащего исполнения своих должностных полномочий (порученной работы): имеются, не имеются (нужное – подчеркнуть) (в последнем случае – указать конкретно)



13. Состояние здоровья сотрудника (указывается при необходимости – со ссылкой на надлежащим образом оформленные документы) \_\_\_\_\_

14. Отсутствие в отношении сотрудника ограничений, препятствующих надлежащему выполнению должностных полномочий (порученной работы): (нужное – подчеркнуть) не имеется, имеется (в последнем случае – указать конкретно)

15. Пожелания и рекомендации, высказанные аттестационной комиссией

Решение комиссии

Результаты голосования: "за" – \_\_\_\_\_, "против" – \_\_\_\_\_, "воздержались" – \_\_\_\_\_.

Председатель  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Заместитель председателя  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Член  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Член  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Секретарь  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Ознакомлен:

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

подпись аттестуемого

**Протокол  
заседания аттестационной комиссии**

№ \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

В заседании участвуют:

1. \_\_\_\_\_ - председатель аттестационной комиссии.  
(Фамилия И.О.)
2. \_\_\_\_\_ - заместитель председателя аттестационной комиссии.  
(Фамилия И.О.)
3. \_\_\_\_\_ - член аттестационной комиссии.  
(Фамилия И.О.)
4. \_\_\_\_\_ - член аттестационной комиссии.  
(Фамилия И.О.)
5. \_\_\_\_\_ - секретарь аттестационной комиссии.  
(Фамилия И.О.)

На заседание приглашены:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(указываются должности, фамилии и инициалы приглашенных на заседание)

Повестка дня:

1. Аттестация

\_\_\_\_\_  
(указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

2. ... (И т.д.)

Рассмотрение 1-го вопроса повестки дня:

Слушали: информацию секретаря аттестационной комиссии об отзыве на \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Выступили: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(указываются должности, фамилии и инициалы выступившего,

краткое содержание выступления)

Решили: \_\_\_\_\_

(указывается краткое содержание решения)

Голосовали: \_\_\_\_\_

(указываются результаты голосования)

*(оборотная сторона протокола)*

Рассмотрение 2-го вопроса повестки дня:

Слушали: информацию секретаря аттестационной комиссии об отзыве на \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Выступили: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указываются должности, фамилии и инициалы выступившего,

\_\_\_\_\_ краткое содержание выступления)

Решили: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указывается краткое содержание решения)

Голосовали: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указываются результаты голосования)

... (и т.д.)

Приложение: аттестационные листы № № \_\_\_\_\_

Председатель  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Секретарь  
аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

---

## Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Конфликт, при котором противостояние или столкновение 2-ух или более структурных подразделений в организации, порождаются различиями во взглядах и интересах – это:**

- а) межличностный;
- б) внутриличностный;
- в) межгрупповой;
- г) внутри групповой;
- д) между личностью и группой.

**2. Как правило, скрытый конфликт затрагивает:**

- а) более 3-х человек;
- б) менее 5-ти человек;
- в) 3-х человек;
- г) 2-ух человек;
- д) 4 человека.

**3. Конфликт, являющийся суммой межличностных конфликтов – это:**

- а) межличностный;
- б) внутриличностный;
- в) межгрупповой;
- г) внутригрупповой;
- д) между личностью и группой.

**4. Элемент конфликта, который выступает причиной конфликта – называется:**

- а) субъект;
- б) подстрекатели;
- в) предмет;
- г) объект;
- д) участники.

**5. Конфликт, характеризующийся различиями в чувствах и эмоциях, которые определяют межличностные отношения конфликтующих – это:**

- а) межличностный;
- б) внутриличностный;
- в) межгрупповой;
- г) чувственный;
- д) между личностью и группой.

**6. Элемент конфликта, который состоит в различии взглядов сторон на суть происходящего – называется:**

- а) субъект;
- б) подстрекатели;
- в) предмет;
- г) объект;
- д) участники.

**7. Стратегия разрешения конфликта, связанная с проведением переговоров, в ходе которых учитываются интересы каждой стороны и каждая сторона идет на определенные уступки – именуется:**

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уход от конфликта;
- г) кооперация;
- д) применение силы.

**8. Участники конфликта, подталкивающие конфликтующие стороны к противоборству – именуются:**

- а) посредники;
- б) злоумышленники;
- в) организаторы;
- г) пособники;
- д) подстрекатели.

**9. Участники конфликта, содействующие конфликтующим сторонам советами – именуются:**

- а) посредники;
- б) злоумышленники;
- в) организаторы;
- г) пособники;
- д) подстрекатели.

**10. Стратегия разрешения конфликта, при которой одна из конфликтующих сторон своими действиями может снизить его интенсивность конфликта и наоборот вызвать еще большее недовольство – именуется:**

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уход от конфликта;
- г) кооперация;
- д) применение силы.

**11. Участники конфликта, планирующие конфликт, но не обязательно участвуют в прямом столкновении – именуются:**

- а) посредники;
- б) злоумышленники;
- в) организаторы;
- г) пособники;
- д) подстрекатели.

**12. Стратегия разрешения конфликта, характеризуется высокой степенью вовлеченности и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения конфликта – именуется:**

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уход от конфликта;
- г) кооперация;
- д) применение силы.

**13. Событие, которое дает толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения – именуется:**

- а) конфликтная ситуация;
- б) завершение;
- в) взрыв;
- г) инцидент;
- д) кризис.

**14. Разрыв отношений и прямое противоборство между сторонами, часто связанное с противоправными действиями – именуется:**

- а) конфликтная ситуация;
- б) завершение;
- в) взрыв;
- г) инцидент;
- д) кризис.

**15. Стратегия разрешения конфликта, характеризуется высокой степенью заинтересованности в разрешении конфликта, но без учета позиции (интересов) другой стороны – именуется:**

- е) сотрудничество;
- ж) компромисс;
- з) уход от конфликта;
- и) кооперация;
- к) применение силы.

**16. Положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет – именуется:**

- а) конфликтная ситуация;
- б) завершение;
- в) взрыв;
- г) инцидент;
- д) кризис.

**17. Стратегия разрешения конфликта, при которой поведение одной из сторон носит оттенок альтруизма – именуется:**

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уход от конфликта;
- г) кооперация;
- д) применение силы.

**18. Конфликт, который возникает в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями – это:**

- а) межличностный;
- б) внутриличностный;
- в) межгрупповой;
- г) внутригрупповой;
- д) между личностью и группой.

**Задание 2.** Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной проблемной кадровой ситуацией, проанализируйте. Ответьте на поставленные вопросы в предложенной кадровой ситуации.

### **Ситуация 1**

Руководитель организации, имеющий определенный опыт работы, стремящийся к успешности своей организации, добивается её. Однако, по мере расширения направлений бизнеса и увеличения коммерческих успехов, поведение руководителя изменилось.

Управление внутренними управленческими делами фирмы свелось к приказам и распоряжениям. Ни один организационный вопрос не мог быть решен без непосредственного участия руководителя. Однако руководитель не в состоянии охватить все события в своей организации. В то же время никто без «ценных указаний» руководителя не имеет права принимать решения. Заместители и руководители структурных подразделений, по меньшей мере, находятся в постоянном замешательстве, так как постоянно находятся в ожидании решения руководителя и одобрения руководителя (соблюдая субординацию), хотя могли бы решить и сами многие вопросы и проблемы, имея на то полномочия и информацию, и немалый опыт работы. Проблемы нарастали, но руководитель не раздражался, его мало волновало мнение трудового коллектива о его действиях. Важным было лишь его мнение, его решение, его право решать. В то же время он легко расставался с опытными профессионалами своего трудового коллектива, подводя своими действиями их к увольнению. Но вот парадокс, очень много работников увольнялось без указания «на дверь», что в последний год сказалось на показателях текучести кадров.

Определите причины возникновения такой конфликтной кадровой ситуации в организации. Классифицируйте вид конфликта. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителем в отношении персонала. В чем ошибки руководителя? Почему подобный стиль руководства привёл к конфликтной ситуации? Можно ли данный конфликт назвать латентным? Предложите пути решения сложившейся кадровой проблемы.

### **Ситуация 2**

В организации «А» считают, что конфликтов не должно быть, поэтому руководители и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации «Б» считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорится, открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации «В» существует порядок разбора конфликтов высшим руководством. Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирают конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем.

Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях «А», «Б», «В». Определите, в какой из этих организаций отношение к конфликтам основывается на научных представлениях кадрового менеджмента.

### **Ситуация 3**

В коллективе предприятия сложилась следующая ситуация: дело, над которым работает коллектив, перестало быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу». Сотрудники перестали доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло или хотя бы объективно отзовется о нем.

Каковы должны быть действия менеджера в разрешении негативной кадровой ситуации?

За счет каких кадровых мероприятий можно изменить межличностные отношения в коллективе?

#### **Ситуация 4**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: «Придется посидеть недельку-другую сверхурочно». «Пожалуйста, я готов. Дело есть дело!» – сказал инженер. Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали.

Когда рабочий день близился к концу, инженер программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для Вас распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложите, будете считать в рабочее время!»

Определите причины возникновения такой конфликтной кадровой ситуации в организации. Классифицируйте вид конфликта. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителями в отношении подчиненного. В чем ошибки руководителя? Можно ли данный конфликт назвать межличностным? Предложите пути решения сложившейся кадровой проблемы.

#### **Ситуация 5**

В фирму пришел новый руководитель, который начал принимать решения, не советуясь с «низовыми» менеджерами. Он часто отменял их решения, даже не предупреждая об этом. Более того, он стал принимать решения вместо них. Он объяснил это некомпетентностью работников и желанием понять существо дела «снизу». Низовые менеджеры начали увольняться. Тогда он набрал новых сотрудников, подчинив их требованиям, сформированным на основе собственного опыта. Новые работники не имели опыта менеджерской работы, и руководитель делал работу за них.

Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной ситуацией, проанализируйте. Является и сложившаяся кадровая ситуация конфликтной? Определите причины увольнения низовых руководителей. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителем. Над какими проблемами нужно работать данному руководителю?

#### **Ситуация 6**

Между двумя вашими подчинёнными возник на работе конфликт, который мешает успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберете свой вариант поведения в этой ситуации:

- 1) я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело;
- 2) лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций;
- 3) прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый вариант решения конфликта для обеих сторон;
- 4) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Обоснуйте свой вариант разрешения кадровой ситуации. К каким последствиям могут привести другие варианты, заложенные для разрешения кадровой ситуации в задании?



---

## Тема 10. КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

Задание 1. Контрольный тест.

**1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:**

- а) рабочая команда;
- б) проектная команда;
- в) управленческая команда;
- г) метакоманда.

**2. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:**

- а) командный тренинг;
- б) тимбилдинг;
- в) тимспирит;
- г) тимскилс.

**3. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:**

- а) менеджериальный;
- б) личностный;
- в) организационный;
- г) групповой.

**4. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:**

- а) рабочая команда;
- б) проектная команда;
- в) управленческая команда;
- г) метакоманда.

**5. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:**

- а) командный тренинг;
- б) тимбилдинг;
- в) тимспирит;
- г) тимскилс.

**6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:**

- а) менеджериальный;
- б) личностный;
- в) организационный;
- г) групповой.

**7. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:**

- а) рабочая команда;
- б) проектная команда;
- в) управленческая команда;
- г) метакоманда.

**8. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:**

- а) рабочая команда;
- б) проектная команда;
- в) управленческая команда;
- г) метакоманда.

**9. Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:**

- а) командный тренинг;
- б) тимбилдинг;
- в) тимспирит;
- г) тимскилс.

**10. На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:**

- а) менеджериальный;
- б) личностный;
- в) организационный;
- г) групповой.

**11. Особую роль в процессе командообразования играет:**

- а) трудовой коллектив;
- б) масштаб организации;
- в) руководитель;
- г) профсоюз.

**12. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:**

- а) менеджериальный;
- б) личностный;
- в) организационный;
- г) групповой.

**13. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:**

- а) управленец;
- б) администратор;
- в) организатор;
- г) руководитель.

- 14. Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:**
- а) управленец;
  - б) администратор;
  - в) организатор;
  - г) руководитель.
- 15. Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:**
- а) управленец;
  - б) администратор;
  - в) организатор;
  - г) руководитель.
- 16. Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:**
- а) управленец;
  - б) администратор;
  - в) организатор;
  - г) руководитель.
- 17. В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:**
- а) «верёвочные курсы»;
  - б) «канатные курсы»;
  - в) «ниточные курсы»;
  - г) «клубочные курсы».

**Задание 2.** Внимательно прочитайте характеристики стадий реализации тимбилдинга в процессе командообразования в современных организациях. Какие из представленных ниже характеристик относятся к стадии тимбилдинга – тимспирит, а какие к стадии – тимскилс?

**Характеристики стадий реализации тимбилдинга:**

- а) гармонизация общей цели организации с личными целями персонала;
- б) принятие единого командного решения и согласование его с членами команды;
- в) усиление устойчивого чувства «мы»;
- г) принятие ответственности за результат команды;
- д) повышение неформального авторитета руководства организации;
- е) ситуационный подход к управлению и лидерству, и гибкое изменение стиля управления в соответствии с особенностями задач, стоящих перед командой;
- ж) конструктивное взаимодействие и самоуправление всех участников команды;
- з) создание мотивации совместной деятельности, основанной на взаимном доверии членов команды;

- и) понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- к) нацеленность всей команды на конечный результат;
- л) развитие лояльности и приверженности участников команды целям организации.

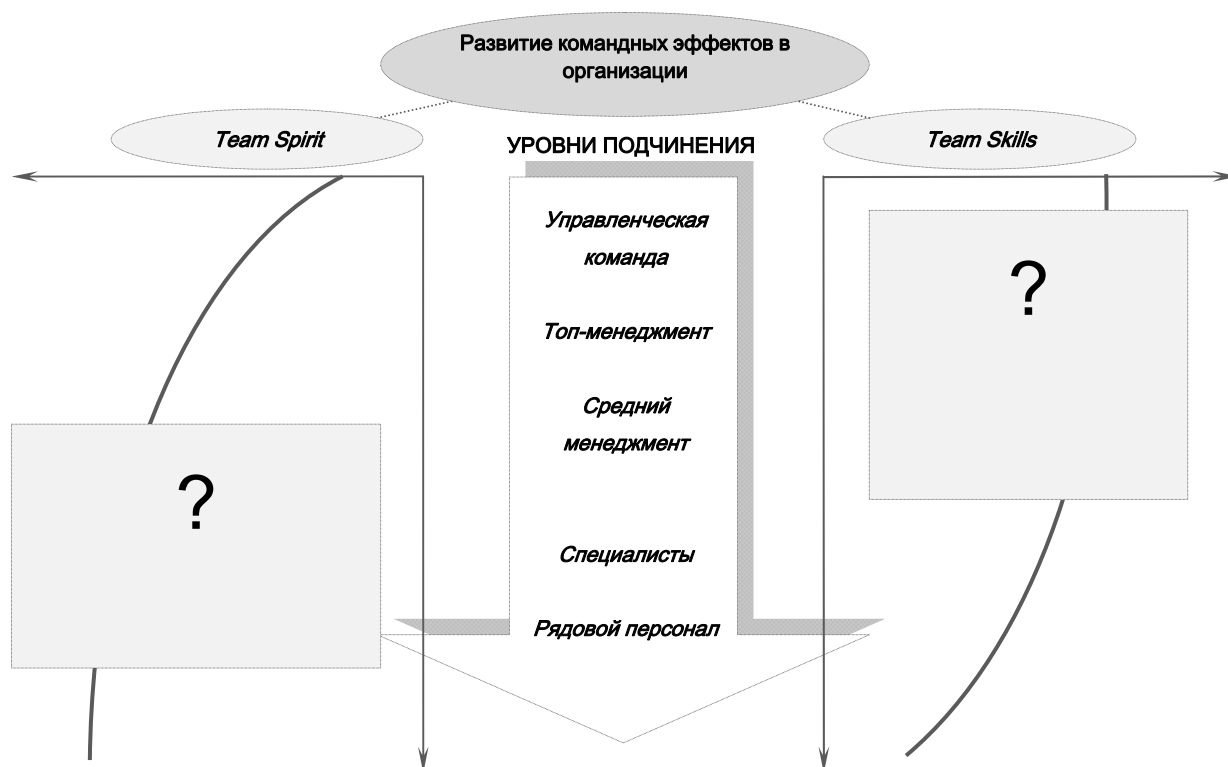


Рис. 1. Стадии реализации тимбилдинга

**Задание 3.** Внимательно ознакомьтесь с кейсом, ответьте на вопросы по кейсу.

### **КЕЙС: «КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ»**

Ключевыми элементами управления информационно-технологическим обеспечением Группы «СТАЙЛ» являются централизация, формализация и жесткий бизнес-подход. Во всех предприятиях со схожими бизнес-функциями, внедряются единые системы и технические решения, что позволяет унифицировать процессы повысить управляемость и отдачу от вложений в информационно-технологическое обеспечение Группы. ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» действует в рамках программы стратегического развития Группы «СТАЙЛ». Важным фактором реализации программы стратегического развития, а значит основным направлением работы «СТАЙЛ-ИНФОРМ» на данном этапе, является создание и развитие интегрированной системы управления (ИСУ) Группы «СТАЙЛ». Руководство Группы убеждено, что реализация этого проекта обеспечит стандартизацию бизнес-процессов и эффективное управление бизнесом на корпоративном и отраслевом уровне, а также на уровне организаций Группы. Интегрированная система управления, основываясь на объективных данных, обеспечит прозрачность и контролируемость для ее акционеров и менеджмента. Таким образом, руководство ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» испытывает потребность и заинтересованность в применении таких методов управления, которые позволят системе управления быстро реагировать на изменения условий внешней и

внутренней среды. Построение такой системы невозможно без эффективного управления персоналом, который, несомненно, является стратегически важным ресурсом организации, залогом её успешного функционирования и конкурентоспособности.

Другими словами, первостепенной задачей руководства ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выступает внедрение максимально эффективных способов воздействия на персонал с целью обеспечения:

- с одной стороны, полного раскрытия трудового потенциала, реализации профессиональных качеств и достижения высоких результатов каждого сотрудника,
- с другой – единства взглядов и действий сотрудников, сплоченности и приверженности организации, нацеленности на достижение личных и организационных целей.

Для решения этой первостепенной задачи в 2013 году в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было проведено **исследование системы управления персоналом с целью выявления перспектив внедрения командного менеджмента**. Исследование проводилось в несколько этапов:

**1 – этап** – анализ места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ»;

**2 – этап** – анализ кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ», так как она распространяется на все его филиалы, в том числе и на Александрийский филиал.

**3 – этап** – анкетный опрос, направленный на выявление благоприятной/неблагоприятной среды для внедрения командного менеджмента, а именно:

- уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
- уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;
- степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
- ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
- коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как всё это является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.

**4 – этап** – анкетный опрос на основе вопросника «Патологии командообразования» А.И. Пригожина для исследования состояния управленческой среды.

В ходе первого этапа исследования – анализа организационной структуры системы управления было выявлено, что в структуре Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» давно отсутствует структурное подразделение по выполнению функций управления персоналом. Это связано с тем, что в 2010 году произошла реорганизация в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». В связи, с чем некоторые структурные подразделения были объединены, часть полностью упразднена, а такие структурные подразделения как юридическая служба и служба управления персоналом и мотивации труда были переданы в подчинение головному офису ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».

В самом Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выполняются лишь отдельные функции по управлению персоналом и возложены они на структурное подразделение «Группа делопроизводства и контроль исполнения поручений». Данное структурное подразделение в содействии с руководителями структурных подразделений (линейные менеджеры) осуществляет такие функции как:

- начисление, перерасчёт заработной платы и премирования сотрудников Аппарата управления;
- начисление социальных выплат;

–под руководством Управляющего филиала организует и проводит аттестационные мероприятия по оценке результативности труда сотрудников;

–формируют кадровый резерв.

Следует отметить, что выполнение всех этих функций осуществляется по указаниям и под пристальным надзором службы управления персоналом и мотивации труда головного офиса ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Все остальные функции по управлению персоналом в Александрийском филиале выполняются самим Управляющим, его заместителями и руководителями структурных подразделений, именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Они:

–распределяют задания;

–составляют графики работы;

–организуют и координируют труд исполнителей;

–контролируют качество выполнения заданий

–решают конфликтные ситуации и т.д.

Учитывая изложенные особенности системы управления персоналом в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» был сделан вывод о том, что служба управления персоналом и мотивации труда осуществляется свои функции дистанционно.

На втором этапе исследования выяснилось, что основой кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» является построение системы управления персоналом, стимулирующей эффективный труд каждого работника, предусматривающей заинтересованность сотрудников в конечном результате работы, как отдельных его филиалов, так и всего Общества.

Кадровая политика Общества выстроена таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость организации, поддерживать способность не только быстро адаптироваться к внешним и внутренним трансформациям, но и активно инициировать и внедрять необходимые изменения и прогрессивные инновации.

Новые работники получают возможность познакомиться с руководством Общества, Совета молодых специалистов, профсоюзной организации. Для вновь принятых работников проводится обучение, в рамках которого руководители и высококвалифицированные специалисты Общества знакомят новых коллег с политикой Общества, ее ценностями, стратегией развития, корпоративными документами, в том числе в области управления персоналом и корпоративной безопасности. За молодыми специалистами при поступлении на работу закрепляются наставники, которые помогают организовать деятельность в соответствии с корпоративными требованиями, получить необходимые знания и навыки. В целях совершенствования работы по повышению квалификации и обучению персонала широко пропагандируются и используются технологии дистанционного обучения и управления знаниями.

На третьем этапе проводилось выборочное анкетирование. Выборочную совокупность составили – руководители Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» (управляющий, его заместители и руководители структурных подразделений) в количестве 31 респондента. Выборочную совокупность составили руководители, потому, как именно им изо дня в день приходится осуществлять функции по управлению персоналом.

Для проведения опроса респондентов была разработана анкета, которая включала в себя 24 вопроса, направленных на выявление состояния факторов, которые являются залогом для успешного внедрения командного менеджмента:

1) уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;

2) уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;

3) степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;

4) ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;

5) коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как Всё вышеперечисленное является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.

Необходимо отметить, что анкетирование руководителей структурных подразделений, которые находятся в подчинении главного инженера и территориально удалены от офиса Аппарата управления Александрийского филиала, проводилось дистанционно путем рассылки анкет с помощью системы «ЛУКНЕТ» (мультисервисная телекоммуникационная сеть).

Доминирующим критерием состояния факторов внедрения командного менеджмента принимались мнения, суждения, оценки, разделяемые более чем половиной респондентов.

Анализ эмпирических данных позволил выявить следующие факты:

На вопрос «Чем, по Вашему мнению, преимущественно руководствуются сотрудники Филиала при выполнении своих должностных обязанностей?» (Рис. 2).

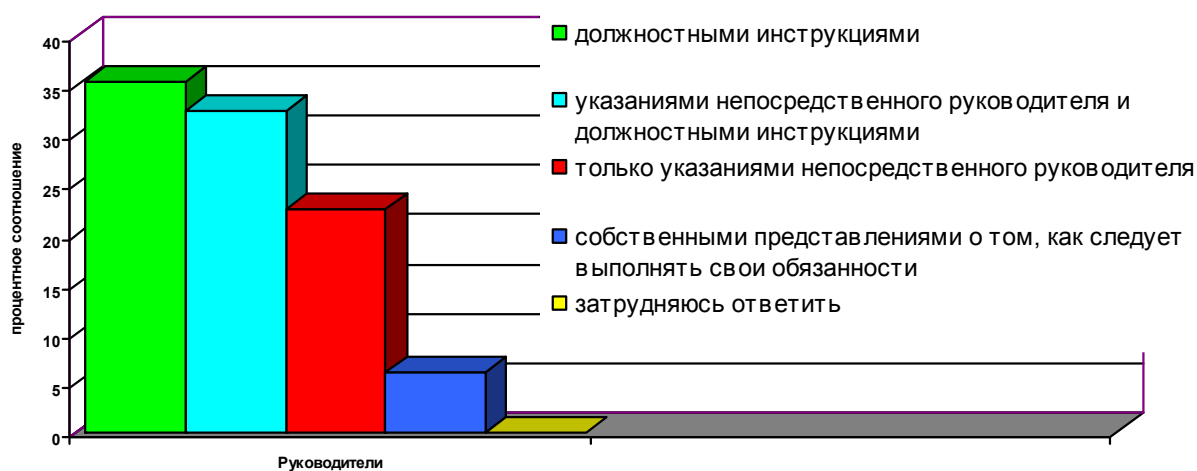


Рис. 2. Уровень непосредственного участия самоорганизации и самоуправления в совместной деятельности

На вопрос, «Какой тип взаимоотношений преобладают среди сотрудников Филиала?», респонденты ответили так, как представлено на рисунке 3.

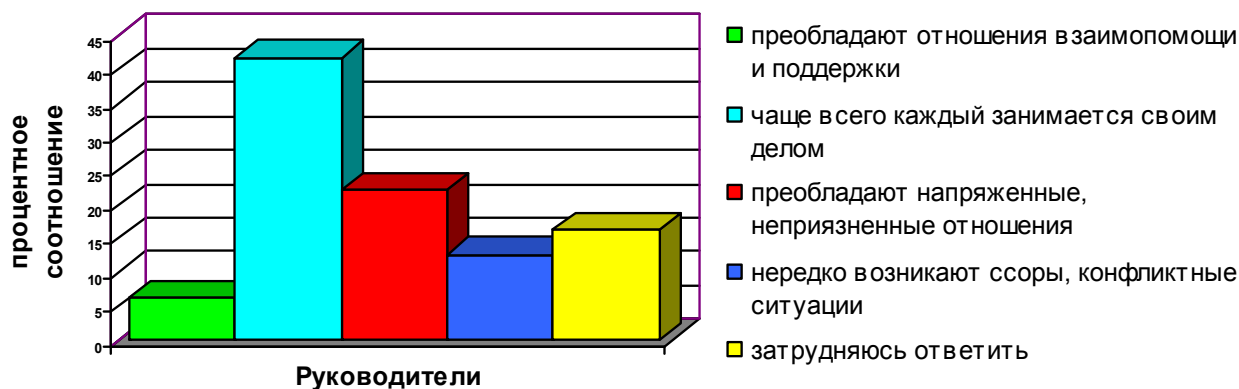


Рис. 3. Уровень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости среди сотрудников

На вопрос, «Как Вы считаете, разделяют ли сотрудники цели и ценности вашего предприятия?», ответы респондентов распределились следующим образом:

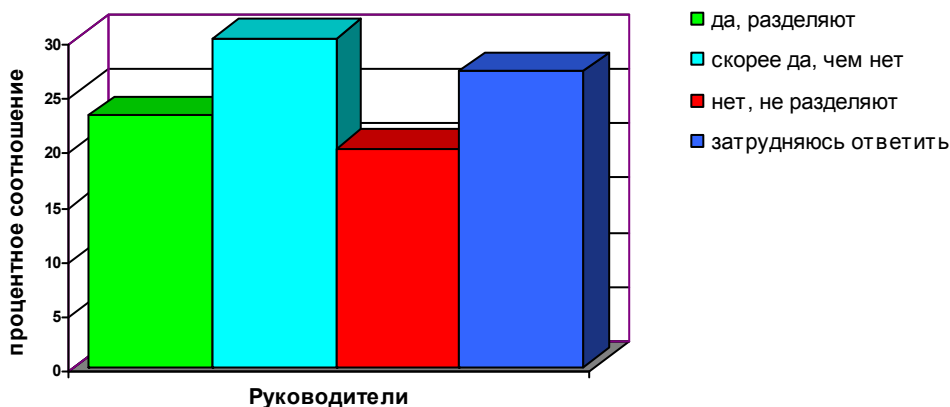


Рис. 4. Уровень ясности и разделяемости общих целей и ценностей

На вопрос «Как обычно Вы реагируете на инициативы, деловые предложения сотрудников?» были даны следующие ответы:

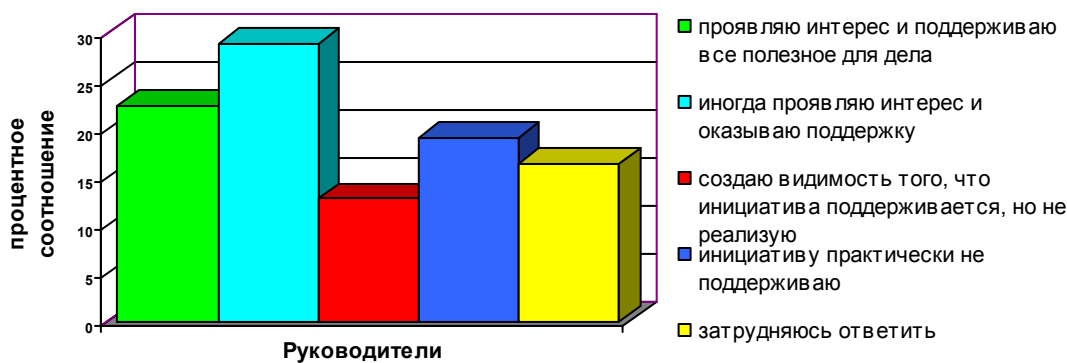


Рис. 5. Реакция руководителей на инициативы и предложения сотрудников

На вопрос «Как часто к Вам приходят сотрудники со своими инициативами, деловыми предложениями сотрудников?» были даны следующие ответы:

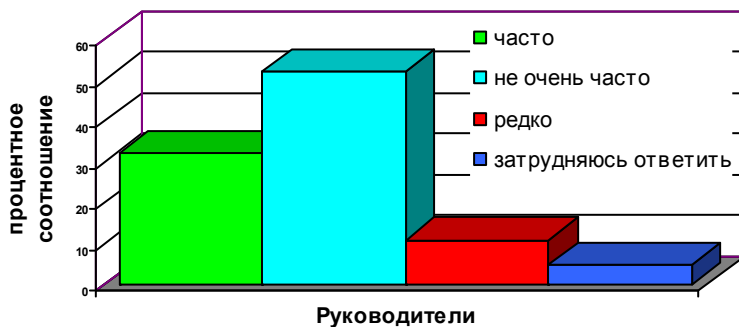


Рис. 6. Уровень творческой активности и проявления инициативы сотрудниками



На вопрос «Что, по Вашему мнению, больше всего мешает эффективной работе персонала?» были получены ответы, которые представлены в диаграмме на рисунке 7.

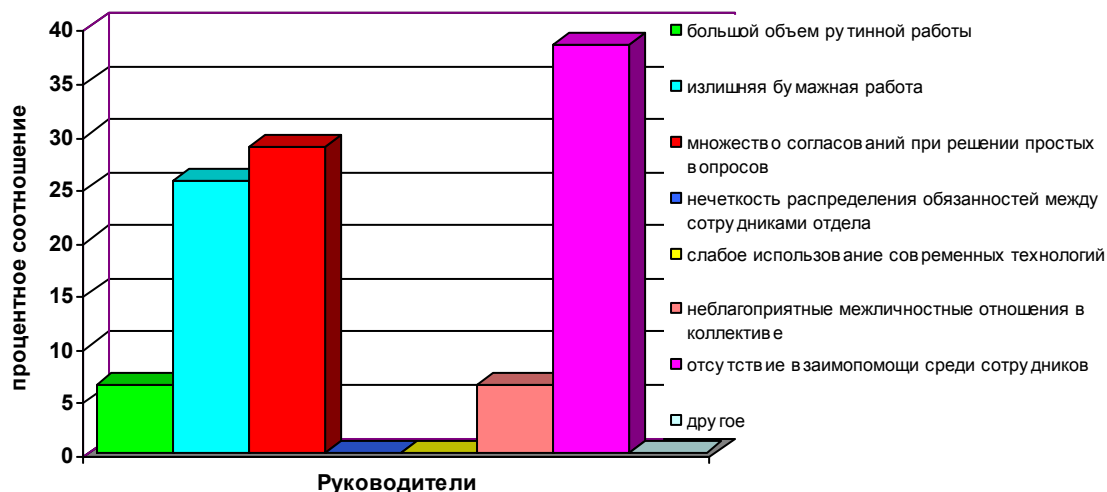


Рис. 7. Причины, мешающие эффективной работе персонала

На четвертом этапе – руководителям Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было предложено ответить на вопросник «Патологии командообразования» по А.И. Пригожину, который по убеждению автора следует предлагать руководителям в ходе организационной диагностики в тех случаях, когда необходимо исследовать состояние управленческой среды.

Однако Пригожин А.И. предупреждает, что полученная информация, может вызвать сарказм, напряжение, а иногда и обострение отношений между руководством и коллективом, это связано, прежде всего, с тем, что есть руководители, которые совсем не опасаются увидеть какое-либо неблагополучие в своей среде, они стремятся его обнажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск их решения.

#### Патологии командообразования по Пригожину:

1. **«Пассажиры автобуса»:** каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
2. **«Мы и он»:** осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
3. **«Один на поле, остальные на трибунах»:** руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
4. **«Каждый несет свой чемодан, но без ручек»:** большая нагрузка без прав и ресурсов.
5. **«Хор солистов»:** сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.
6. **«Серпентарий единомышленников»:** работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
7. **«Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»:** руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
8. **«Грозный отец и напуганные дети»:** руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
9. **«Много умных, мало взрослых»:** специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых

обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".

**10. «Негативная селекция»:** руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.



Рис. 8. Представления руководителей о системе управления

#### Вопросы по кейсу:

1. На основе представленного в кейсе анализа места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте оценочные суждения об эффективности такой организации системы управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. Предложите своё видение организации системы управления персоналом для Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» и в целом для ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».
2. На основе представленного в кейсе описания кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте выводы по поводу успешности её реализации с учетом того, как организована и выстроена система управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. На основе описательных характеристик кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» определите её тип.
3. Исходя из представленных данных в диаграммах кейса, сделайте анализ и выводы по состоянию следующих слагаемых командного менеджмента:
  - уровень социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
  - уровень самоорганизации и самоуправления их совместной деятельности;
  - степень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
  - ясность общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
  - коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы.
4. Сформулируйте общий вывод о возможности внедрения командного менеджмента в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Какие на Ваш взгляд мероприятия необходимо реализовать руководству Аппарата управления Александрийского филиала для успешного внедрения командного менеджмента и построения системы управления на основе командной работы? Обоснуйте свои предложения.

---

## Тема 11. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

Задание 1. Контрольный тест.

1. Форма стресса, которая «тонизирует» работу организма и способствует мобилизации защитных сил (включая иммунную систему) – называется:
  - а) эустресс;
  - б) дистресс;
  - в) аутстресс;
  - г) локаутстресс.
  
2. Форма стресса, которая является вредоносной и разрушающей, и заключается в значительном по силе и длительности резко-негативном воздействии на организм – называется:
  - а) эустресс;
  - б) дистресс;
  - в) аутстресс;
  - г) локаутстресс.
  
3. Стресс, который возникает в ответ на переживание боли, физической нагрузки – называется:
  - а) психологический стресс;
  - б) физиологический стресс;
  - в) эмоциональный стресс;
  - г) информационный стресс.
  
4. Стресс, особенность которого заключается в том, что он может явиться не только реакцией на реально существующий стрессор, но и как реакция на вероятность возникновения стресса в будущем (тревога, страх и предчувствие стресса) – называется:
  - а) психологический стресс;
  - б) физиологический стресс;
  - в) эмоциональный стресс;
  - г) информационный стресс.
  
5. Напряжение, вызванное чрезвычайными по силе и длительными отрицательными эмоциями – называется:
  - а) психологический стресс;
  - б) физиологический стресс;
  - в) эмоциональный стресс;
  - г) информационный стресс.
  
6. Состояние информационной перегрузки, при котором человек не может справиться с объемом поставленных задач, за которые несет прямую ответственность, не успевает принимать верные решения в необходимом темпе и теряет сосредоточенность, снижая шансы на успех – называется:
  - а) психологический стресс;
  - б) физиологический стресс;
  - в) эмоциональный стресс;
  - г) информационный стресс.

7. Напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально отрицательных и экстремальных факторов, связанное с профессиональной деятельностью – называется:
- а) психологический стресс;
  - б) физиологический стресс;
  - в) профессиональный стресс;
  - г) информационный стресс.
8. Долговременная стрессовая реакция, возникающая вследствие воздействия продолжительных профессиональных стрессоров средней интенсивности – называется:
- а) профессиональное выгорание;
  - б) информационный стресс;
  - в) рабочее выгорание;
  - г) организационный стресс.
9. Стресс, который непосредственно связан с преодолением несовершенства организационных условий труда, перегрузками при выполнении профессиональных обязанностей на конкретном рабочем месте – называется:
- а) профессиональное выгорание;
  - б) информационный стресс;
  - в) рабочее выгорание;
  - г) организационный стресс.
10. Технология минимизации и нейтрализации стрессового воздействия на человека – называется:
- а) сэлф-менеджмент;
  - б) эккаунтинг-менеджмент;
  - в) стресс-менеджмент;
  - г) тайм-менеджмент.

**ЗАДАНИЕ 2.** Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной проблемной кадровой ситуацией, проанализируйте. Ответьте на поставленные вопросы в предложенной кадровой ситуации.

#### **Ситуация 1**

Работники частной фирмы «Гранит» получают заработную плату в заклеенных конвертах. Руководство никогда не информирует работников об условиях оплаты труда и премирования. Каждый человек вместе с зарплатой может получить записку следующего содержания: «В Ваших услугах фирма больше не нуждается».

Может ли данная ситуация являться причиной дистресса для сотрудников данной организации? Может ли такой подход к вознаграждению повлиять на стрессоустойчивость сотрудников? Предположите каким образом эта кадровая ситуация может отразиться на эффективности деятельности персонала? Какой социально-психологический климат «царит» в таком коллективе?

#### **Ситуация 2**

В некоторых крупных американских фирмах применяют компьютерные системы контроля. Они подсчитывают, сколько времени тратит работник на услуги клиенту, на обед, на телефонные разговоры, на отправку документации и т.д.

Может ли данная форма контроля являться причиной дистресса для персонала? Может ли такой подход к системе контроля оказывать влияние на стрессоустойчивость сотрудников? Предположите каким образом эта кадровая ситуация может отразиться на эффективности деятельности персонала и на отношении персонала к своей работе?

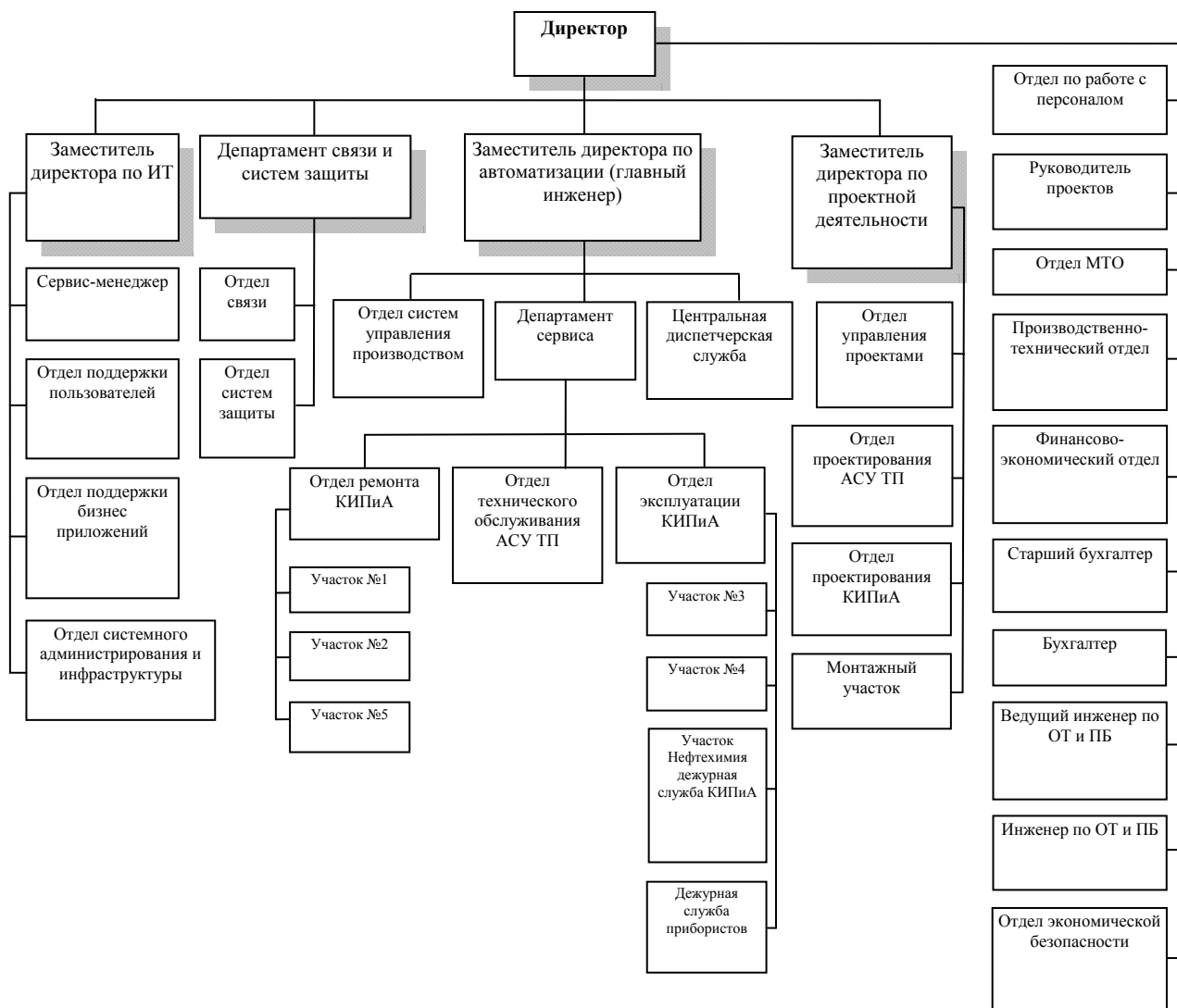
**ЗАДАНИЕ 3.** Внимательно ознакомьтесь с кейсом, ответьте на вопросы по кейсу.

**КЕЙС: «СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ: ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ»**

Общество с ограниченной ответственностью «ИТАКС» начала свою деятельность в 2008 году. Руководство ООО «ИТАКС» стремится к самым высоким стандартам профессионализма и мастерства. Отношения компании с работниками, клиентами, деловыми партнерами и обществом построенные на взаимном уважении, честности и объективности, что подтверждает провозглашенную миссию: «Обеспечение услугами и развитием в области автоматизации технологических процессов, связи и ИТ для повышения эффективности бизнеса Заказчиков»

«ИТАКС» подтвердила соответствие систем менеджмента качества и управления ИТ-услугами национальным стандартам ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) и Р ИСО/МЭК 20000-1-2010 (ISO/IEC 20000-1:2005) соответственно, а также прошла первый надзорный аудит по международному стандарту в области охраны труда и промышленной безопасности OHSAS 18001:2007.

Организационная структура управления ООО «ИТАКС» представлена на рисунке 1.



**Рис. 1.** Организационная структура управления «ИТАКС»

В компании сформирована линейно-функциональная структура управления. Особняком в структуре управления стоит Отдел по работе с персоналом, который напрямую находится в подчинении у директора ООО «ИТАКС».

Кадровая политика ООО «ИТАКС» представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом. В настоящее время она включает в себя такие важнейшие направления в работе с персоналом как:

- управление вознаграждением и социальными льготами;
- управлением трудовыми отношениями;
- управление эффективностью персонала;
- управление обучением и развитием;
- привлечение, отбор, адаптация персонала;
- внутренние коммуникации и развитие корпоративной культуры.

Система материального стимулирования персонала ООО «ИТАКС» базируется на взаимосвязи между результатами работы компании и индивидуальным вкладом каждого работника, что обеспечивает достижение стратегических целей компании.

Социальная политика направлена как на решение ключевых задач в области управления персоналом, так и на достижение целей компании. На предприятии действуют корпоративные программы добровольного медицинского страхования; предоставляются дополнительные оплачиваемые дни отпуска и/или материальная помощь в случае знаменательной даты сотрудника (бракосочетание, рождение ребенка и т.д.), выплата материальной помощи при выходе на пенсию и др.

ООО «ИТАКС» открывает новые возможности для каждого, кто хочет повышать мастерство, расти и развиваться в команде единомышленников. Руководство компании заинтересовано в привлечении и профессиональном развитии наиболее талантливых молодых кадров. Для этого в компании создана и успешно реализуется программа по работе с молодыми специалистами.

Профессиональное развитие – один из важнейших элементов кадровой политики. Образовательные и развивающие программы ООО «ИТАКС» включают в себя 2 блока. Во-первых, программы профессионального обучения, направленные на повышение знаний и навыков по конкретным специальностям и функциям. Во-вторых, программы развития корпоративных управленческих компетенций и понимания бизнеса.

В конце 2013 года специалисты ИТ-блока компании ООО «ИТАКС» приступили к реализации внутреннего проекта – «Школа ИТАКС», благодаря которому возможно обучать сотрудников всех уровней необходимым дисциплинам, управлять знаниями, накопленными в компании, транслировать опыт крупных территориальных подразделений во вновь создаваемые, распространять знания опытных специалистов на молодое поколение сотрудников. «Школа ИТАКС» реализована на платформе WebTutor и предлагает различные программы и тренинги, направленные на реализацию бизнес целей ООО «ИТАКС». Проект на начальном этапе, но уже сейчас в каталоге существуют курсы по управлению на основе SLM(управление уровнями обслуживания), процессам ITIL/ITSM и по эффективному использованию офисных приложений. Вместе с курсами для менеджеров разрабатывается «Базовый курс специалиста ИТ», который поможет новым сотрудникам компании максимально быстро приступить к работе.

Индивидуальная программа обучения и развития формируется для каждого сотрудника (на период до одного года) в соответствии со стратегическими целями и задачами компании. Формы и программы повышения квалификации сотрудников могут быть различны. В настоящее время для обучения сотрудников компания активно привлекает внешних контрагентов, среди которых как специализированные учебные центры, так и лучшие тренеры или преподаватели.

Для ООО «ИТАКС» экономически выгодно, когда опытный специалист, являющийся частью команды, на которого затрачены большие средства по обучению, оставался активен, продуктивен и здоров. Поэтому ООО «ИТАКС» ставит охрану труда, пожарную и промышленную безопасность во главу угла и стремится обеспечивать самые высокие стандарты.

Персонал ИТАКС», занятый на работах с вредными и опасными условиями труда, обеспечен всем необходимым – спецодеждой, средствами индивидуальной защиты. Работники регулярно проходят медицинские осмотры. Проводятся необходимые инструктажи и обучение правилам охраны труда и промышленной безопасности. Сотрудники, занятые во вредных условиях труда бесплатно получают лечебно-профилактическое питание, дополнительные отпуска и повышенную заработную плату.

Надо отметить, что индекс частоты травматизма с потерей рабочего времени, так называемый LTIFR (на миллион отработанных человеко-часов), для сотрудников ООО «ИТАКС» снизился с 0,69 до 0,54. Это неплохой показатель. Для сравнения LTIFR компании «Дюрон» в 2008 году составил 0,96, в ООО «ЗУБР Холдинг» – 0,48.

На сегодняшний день стоит задача по внедрению единой интегрированной системы управления ОТиПБ и проведение сертификации на соответствие требованиям Международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда». Работы в этом направлении ведутся. График проведения сертификации включает три этапа. Первый был завершен в 2012, второй в 2013 и до конца 2014 года все дирекции и центры прошли сертификацию на соответствие требованиям этого стандарта.

Проявляя столь необычайную заботу о благополучии физического и психологического здоровья своего персонала, руководство Общества с ограниченной ответственностью ООО «ИТАКС» приняло решение о проведении диагностики и оценки уровня организационного стресса и стрессоустойчивости своего персонала.

Основным источником эмпирической информации об уровне организационного стресса сотрудников ООО «ИТАКС» был заочный анкетный опрос, который предполагал проведение анкетирования респондентов посредством Интернета. Репрезентативную выборку эмпирического объекта составили – 120 сотрудников ООО «ИТАКС».

Обработка и интерпретация результатов анкетирования была проведена в соответствии с общим «ключом» опросника организационного стресса методики измерения уровня стресса – Шкала Организационного стресса, автором которой является Маклин, русскоязычная адаптация Н. Водопьяновой.

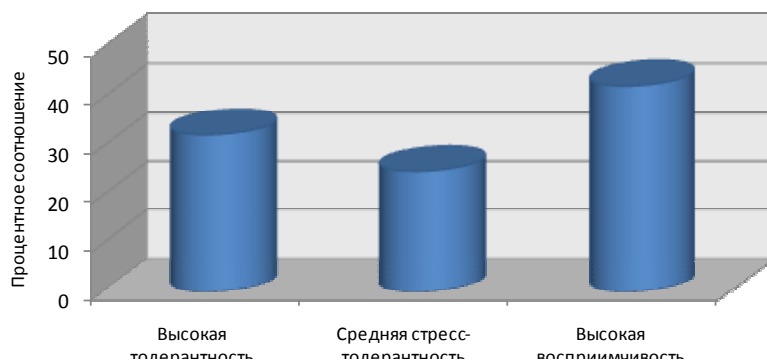
Данная шкала измеряет восприимчивость к организационному стрессу, связанную с недостаточным умением общаться, принимать ценности других людей, адекватно оценивать ситуацию без ущерба для своего здоровья и работоспособности, негибкостью поведения и пассивностью по отношению к активным формам отдыха и восстановления жизненных сил.

Затем полученные данные были обобщены в процентном соотношении.

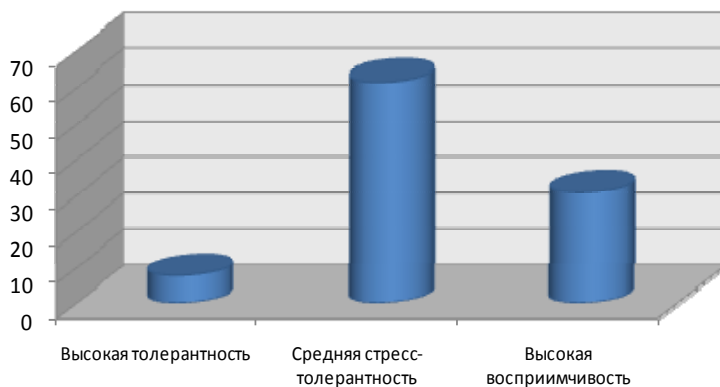
Опросник организационного стресса, позволяющих определить общий уровень организационного стресса и пять дополнительных показателей (пять субшкал в составе опросника), а именно:

1. Способность самопознания (когнитивность);
2. Широта интересов;
3. Принятие ценностей других;
4. Гибкость поведения;
5. Активность и продуктивность деятельности.

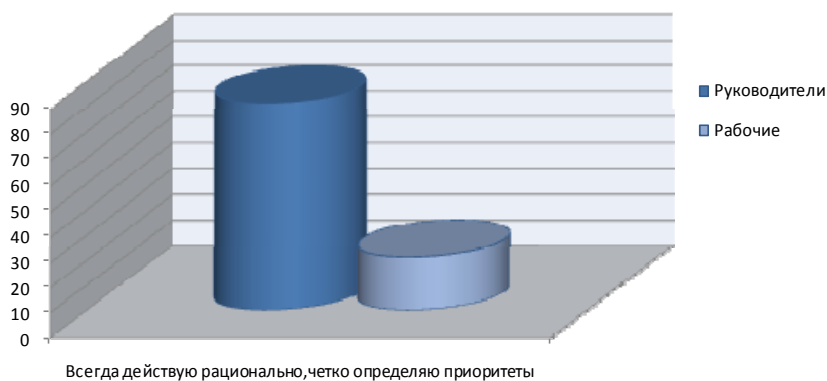
Анализ эмпирических данных позволил выявить следующие факты:



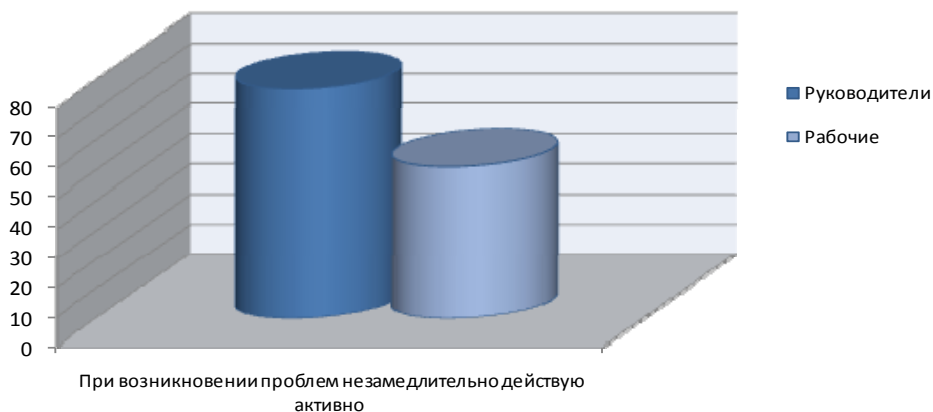
**Рис. 2.** Общий уровень стресса всех сотрудников ООО «ИТАКС»



**Рис. 3.** Уровень стресса руководителей ООО «ИТАКС»

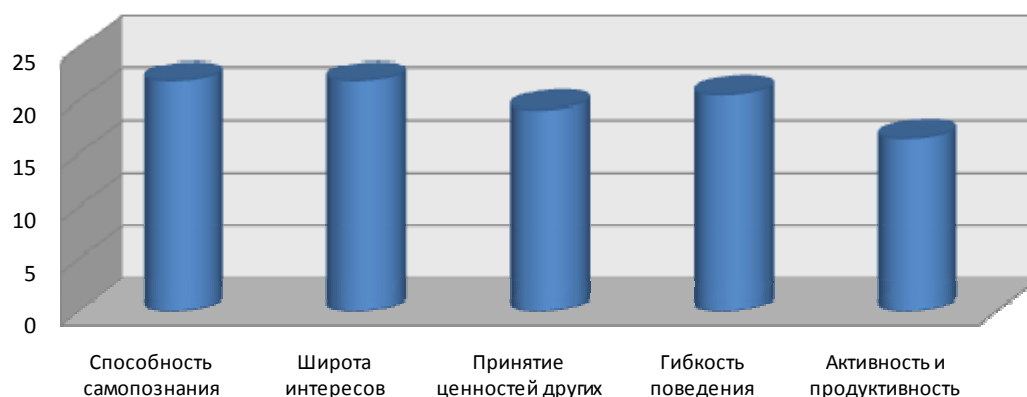


**Рис. 4.** Рейтинг предпочитаемых действий в рабочих ситуациях



**Рис. 5.** Рейтинг активности действий при возникновении проблем в работе





**Рис. 6.** Влияние значений по субшкалам восприимчивости организационных стрессов

### Вопросы по кейсу:

- Исходя из представленных данных, оцените **Общий уровень стресса всех сотрудников** ООО «ИТАКС». При этом не забывайте, что чем выше показатель организационного стресса, тем больше уязвимость от трудовых стрессов, чаще переживания дистресса, таких стресс-синдромов, как психическое выгорание, хроническая усталость и наоборот – обладание высокой толерантностью – характеризуется пассивностью, осторожностью, стремлением к избеганию ответственности и пониженной деловой активностью. ООО «ИТАКС» может сделать выводы и аргументируйте их. Дайте характеристику поведению тех сотрудников, которые обладают средней стресс-толерантностью.
- Исходя из представленных данных в диаграммах кейса, оцените показатели действий и реакций руководителей и исполнителей в стандартных рабочих ситуациях и проблемных ситуациях. Сравните их действия и реакции. Сделайте выводы.
- Проанализируйте влияние значений по субшкалам восприимчивости организационных стрессов при условии, что самые высокие значения по субшкалам свидетельствуют о том, что большинство сотрудников не обладают набором навыков, характеризующим их.  
**Субшкала «Широта интересов»** отражает способность работников отвлекаться, смотреть на ситуацию со стороны, то что ее показатель является высоким, указывает на неспособность сотрудников отдыхать, расслабляться, «отпускать ситуацию», восстанавливать силы.  
**«Способность самопознания (когнитивность)»** – показатель, который отражает способность совладания со стрессом – саморегуляцию и стрессоустойчивость.  
**«Гибкость поведения»** обозначает невысокую вариативность поведения, стереотипизацию, отсутствие креативности.  
**«Принятие ценностей других»** – это уровень лояльности и уважительное отношение к коллегам.  
**«Активность/продуктивность»** – производительность и результативность деятельности сотрудников.
- Сформулируйте общий вывод о стабильности трудового коллектива в Обществе с ограниченной ответственностью «ИТАКС»? Предложите план мероприятий, за счет которых руководство ООО «ИТАКС» может изменить сложившуюся кадровую ситуацию. Ещё одно условие: мероприятия не должны быть дорогостоящими.

---

## Тема 12. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ И СТАБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

---

Задание 1. Контрольный тест.

**1. Прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником (работником) – это:**

- а) увольнение персонала;
- б) высвобождение персонала;
- в) ротация персонала;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**2. Массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки – это:**

- а) увольнение персонала;
- б) ротация персонала;
- в) высвобождение персонала;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**3. Этап мероприятий по высвобождению персонала, сопровождающийся комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников – называется:**

- а) информационный;
- б) подготовительный;
- в) консультационный;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**4. Вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников – это:**

- а) увольнение персонала;
- б) ротация персонала;
- в) высвобождение персонала;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**5. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:**

- а) увольнение персонала;
- б) ротация персонала;
- в) высвобождение персонала;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**6. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников – называется:**

- а) информационный;
- б) подготовительный;
- в) консультационный;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**7. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором осуществляется доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) – называется:**

- а) информационный;
- б) подготовительный;
- в) консультационный;
- г) аутплейсмент;
- д) локаут.

**8. Обеспечение динамической устойчивости трудового коллектива, достижения и сохранения на приемлемом уровне количественных и качественных параметров человеческих ресурсов организации – это:**

- а) удержание персонала;
- б) аутплейсмент персонала;
- в) локаут персонала;
- г) стабилизация персонала;
- д) ротация персонала.

**9. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:**

- а) удержание кадров;
- б) аутплейсмент персонала;
- в) локаут персонала;
- г) стабилизация персонала;
- д) стабильность персонала.

**10. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:**

- а) удержание кадров;
- б) текучесть кадров;
- в) локаут персонала;
- г) стабилизация персонала;
- д) стабильность персонала.

**Задание 3.** Ознакомьтесь с предложенной ситуацией, проанализируйте её. Ответьте на поставленные вопросы.

### **Ситуация 1**

На предприятии ОАО «Волга-М» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 25 до 30 лет,
- имеющие высокую заработную плату.
- при увольнении жалоб на морально-психологический климат в коллективе не указывали.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

### **Ситуация 2**

Основания для увольнения: неудовлетворительное выполнение работы, увольнение по собственному желанию, несоблюдение трудового законодательства со стороны организации, преднамеренное нарушение правил, увольнение в случае болезни, неподчинение, ликвидация организации.

Распределите вышеуказанные основания для увольнения в таблице.

<b>Основания для увольнения со стороны работодателя</b>	<b>Основания для увольнения со стороны работника</b>

### **Ситуация 3**

На предприятии ООО «Таймыр» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- опытные специалисты в возрасте от 35 до 45 лет,
- имеющие благоприятные условия труда, высокую заработную плату,
- стаж работы в ООО «Таймыр» – 10-15 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

### **Ситуация 4**

На предприятии ООО «Уральск-17» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 20 до 23 лет,
- имеющие стабильную заработную плату.
- стаж работы в ООО «Уральск-17» – 1-2 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

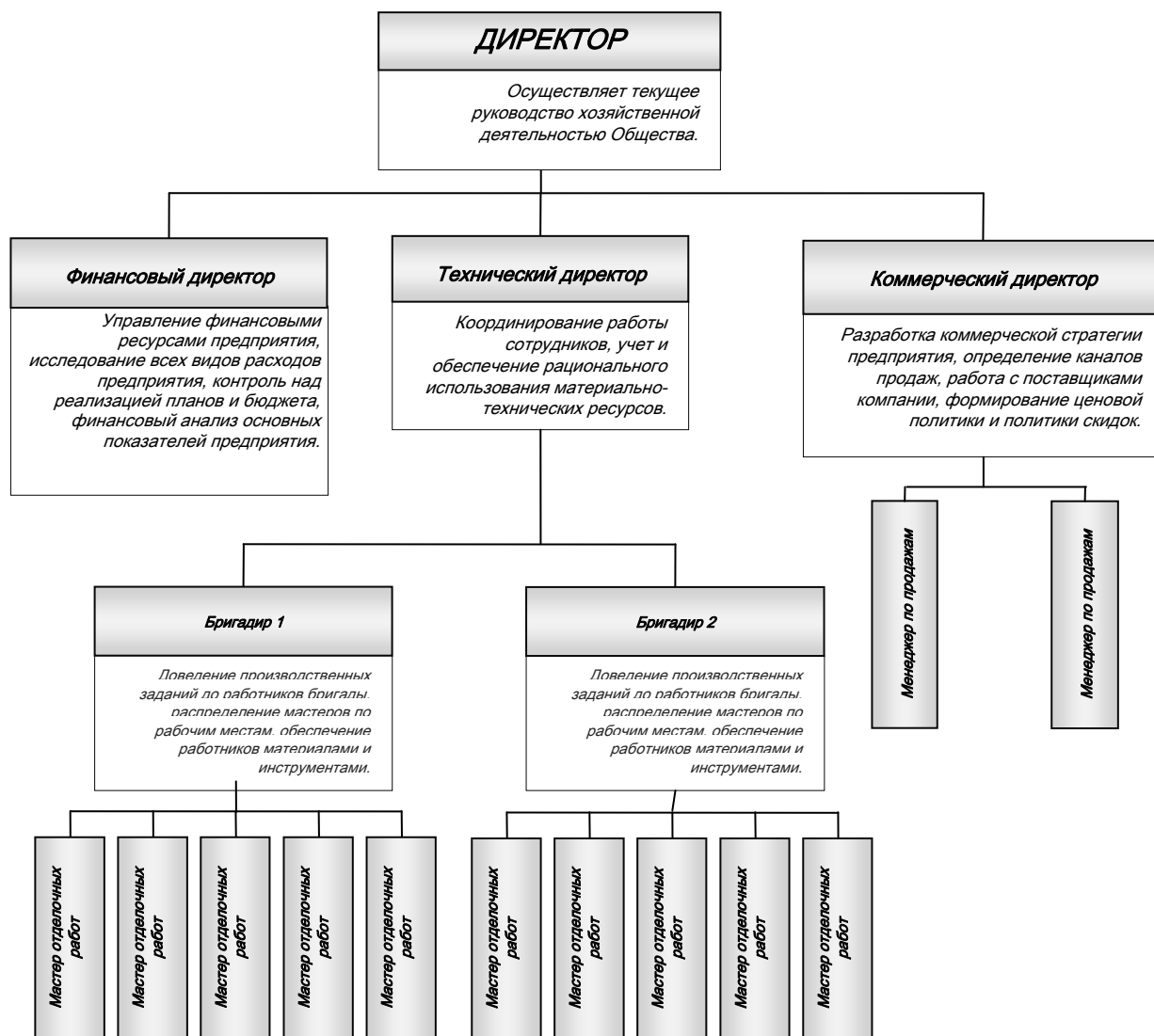
**Задание 2.** Внимательно ознакомьтесь с кейсом, ответьте на вопросы по кейсу.

## **КЕЙС: «СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ООО «КОЛОП-СТРОЙСЕРВИС»**

КОЛОП-Стройсервис – это организация, занимающаяся нанесением элитных декоративных покрытий, ремонтом квартир, офисов, в том числе – под ключ, проектированием интерьеров и художественными работами.

Управление ООО «КОЛОП-Стройсервис» осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом организации. Единоличным исполнительным органом управления предприятием является директор, на которого возлагается текущее руководство хозяйственной деятельностью.

Организационная структура управления ООО «КОЛОП-Стройсервис» представлена на рисунке 1.



**Рис. 1.** Организационная структура управления ООО «КОЛОП-Стройсервис»

Весной в период с марта по июнь 2014 года было проведено исследование уровня стабильности трудового коллектива ООО «КОЛОР-Стройсервис», которое проводилось в четыре этапа.

Для диагностики уровня стабильности персонала Общества с ограниченной ответственностью «КОЛОР-Стройсервис» использовались такие методики как:

- анализ внутренних документов;
- методика расчета индекса вовлеченности персонала (HR-портал);
- анкетирование с целью выявления степени удовлетворенности трудом персонала организации Н. Самоукиной;
- методика «Якоря карьеры» Э. Шейна.

**На первом этапе** в результате анализа внутренних документов ООО «КОЛОР-Стройсервис» были получены данные о количестве персонала на первое число каждого месяца в период с марта 2013 года по март 2014 года. Данные представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

**Численность персонала ООО «КОЛОР-Стройсервис» на первое число каждого месяца в период с марта 2013 года по март 2014 года**

<b>Дата</b>	<b>Количество работников</b>
<b>01.03.2013</b>	30
<b>01.04.2013</b>	28
<b>01.05.2013</b>	27
<b>01.06.2013</b>	29
<b>01.07.2013</b>	32
<b>01.08.2013</b>	27
<b>01.09.2013</b>	25
<b>01.10.2013</b>	27
<b>01.11.2013</b>	28
<b>01.12.2013</b>	31
<b>01.01.2014</b>	28
<b>01.02.2014</b>	30
<b>01.03.2014</b>	27

На основании информации о количестве принятых и уволенных работников за один год в период с 1 марта 2013 года по 1 марта 2014 года в ООО «КОЛОР-Стройсервис» осуществляется расчёт коэффициента текучести кадров. Формула расчета показателя выглядит так:

$$K_T = K_y / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100, \text{ где}$$

$K_T$  – коэффициент текучести;

$K_y$  – количество уволенных сотрудников;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность.

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = ((\text{Ч}_1 + \text{Ч}_2) / 2 + (\text{Ч}_2 + \text{Ч}_3) / 2 + \dots + (\text{Ч}_{12} + \text{Ч}_{1n})) / 12$$

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2$  и т.д. – численность персонала на первое число каждого месяца.

$\text{Ч}_{1n}$  – численность сотрудников на 1-е марта года, следующего за отчетным.

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = ((30+28)/2 + (28+27)/2 + (27+29)/2 + (29+32)/2 + (32+27)/2 + (27+25)/2 + (25+27)/2 + (27+28)/2 + (28+31)/2 + (31+28)/2 + (28+30)/2 + (30+27))/12 = 28$$

$$K_T = 16 / 28 * 100 = 57$$

**Второй этап исследования** трудового коллектива организации «КОЛОР-Стройсервис» включает в себя метод расчета индекса вовлеченности персонала, описанный Е.А. Скриптуновой. Данная методика предполагает, что вовлеченность формируется из трех составляющих: 1) вовлеченность в решение корпоративных задач; 2) вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом; 3) инициатива и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие организации.

Таблица 2

**Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них**

Показатель вовлеченности	Баллы	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	8	От 0 до 48
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8
Вовлеченность работника в целом			От 0 до 100

Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100. В зависимости от количества набранных баллов работникам присваивается уровень вовлеченности: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий. Баллы и соответствующий им уровень вовлеченности представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Шкала уровней вовлеченности**

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 40
Средний уровень вовлеченности	От 40 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

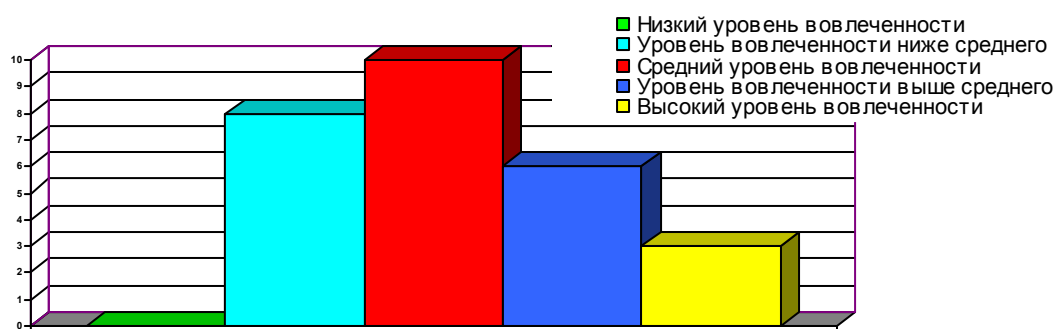


Рис. 2. Результаты анкетирования с целью расчета индекса вовлеченности персонала

Высокий уровень вовлеченности в работу организации имеют только три сотрудника. Уровень вовлеченности выше среднего был выявлен у шести сотрудников. Большая часть коллектива – 10 человек имеет средний уровень вовлеченности. И уровень вовлеченности ниже среднего был выявлен у 8 работников.

Индекс вовлеченности персонала в работу организации в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов.

$$(33+35+36+36+37+37+38+39+42+43+46+47+47+51+54+55+57+58+61+64+66+70+73+78+82+87+91) / 27 = 1463 / 27 = 54,2.$$

На третьем этапе по результатам анкетирования по методике Самоукиной Н.В. по оценке лояльности были получены данные представленные на рисунках 3, 4 и 5.

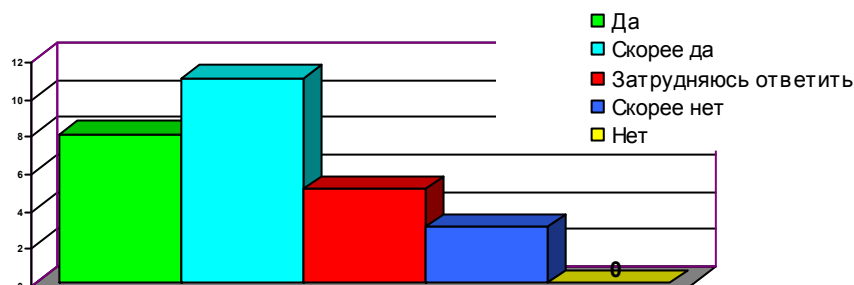


Рис. 3. Удовлетворенность сотрудниками своей работой в организации

На вопрос «Проранжируйте по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной системе)» были получены ответы, которые представлены в диаграмме на рисунке 4.

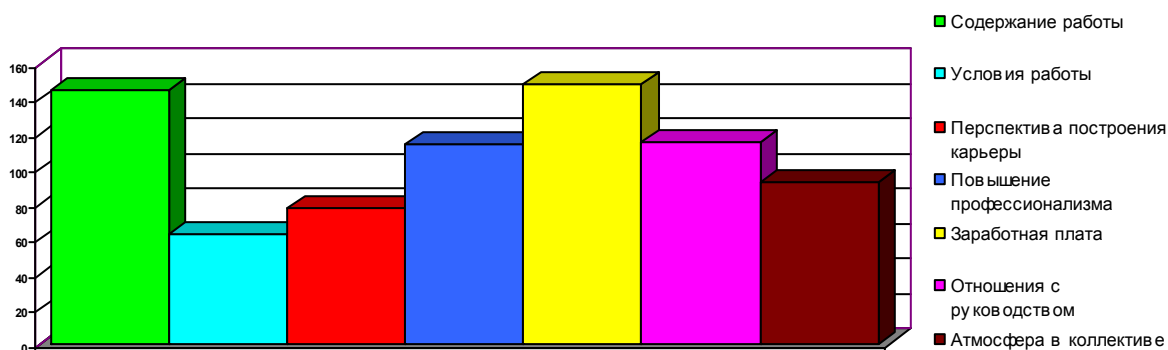


Рис. 4. Распределение факторов стабилизации по значимости



Рис. 5. Готовность респондентов сменить место работы



Результаты анкетирования персонала по методике Э. Шейна «Якоря карьеры» полученные на четвертом этапе исследования представлены на рисунке 6.

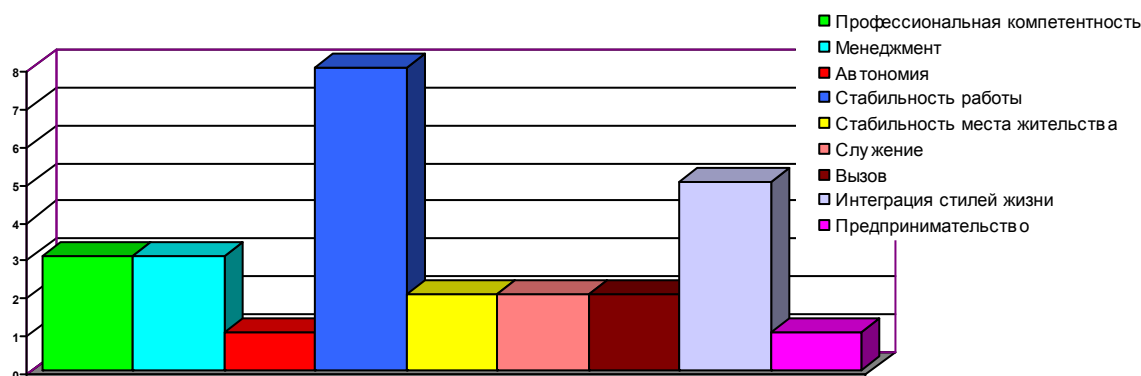


Рис. 6. Ведущие карьерные ориентации персонала ООО «КОЛОП-Стройсервис»

Основной задачей применения методики Э. Шейна было определение, соответствует ли занимаемая работником должность его ведущей карьерной ориентации. Параллель между должностями, которые занимают опрошенные сотрудники, и ведущими карьерными ориентациями проведена в таблице 4.

Таблица 4

**Должности, занимаемые сотрудниками и их карьерные ориентации**

Занимаемая сотрудником должность	Ведущая карьерная ориентация
Финансовый директор	Вызов
Технический директор	Менеджмент, вызов
Коммерческий директор	Предпринимательство
Менеджер по продажам	Служение
Бригадир	Профессиональная компетентность
Бригадир	Менеджмент
Мастер отделочных работ	Автономия, интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Вызов, профессиональная компетентность
Мастер отделочных работ	Интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Менеджмент
Мастер отделочных работ	Профессиональная компетентность
Мастер отделочных работ	Профессиональная компетентность
Мастер отделочных работ	Служение, профессиональная компетентность
Мастер отделочных работ	Стабильность, интеграция стилей жизни
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность
Мастер отделочных работ	Стабильность

## Вопросы по кейсу:

1. Оцените показатель текучести кадров в ООО «КОЛОП-Стройсервис» с учетом существующих норм коэффициента текучести кадров по шкале высокий, средний, в пределах нормы. Сделайте выводы и аргументируйте их.

Нормы коэффициента текучести кадров:

- среди топ-менеджеров норма находится в пределах 2 процентов,
- среди управляющих среднего уровня норма составляет около 10 процентов,
- среди линейного персонала обязательно не должна превышать 20 процентов.

Так же достаточно отличаются нормы текучести независимо от основной сферы деятельности предприятия:

- в организациях, которые заняты в IT-отрасли, норма составляет порядка 10 процентов,
- в организациях производственной сферы этот показатель составляет 10-15 процентов,
- в розничной торговле и в страховании – 30 процентов,
- в организациях гостинично-ресторанного бизнеса норма показателя текучести кадров составляет – 80 процентов.

2. Оцените уровень вовлеченности персонала ООО «КОЛОП-Стройсервис» в соответствии с методикой расчета индекса вовлеченности персонала и представленными данными в кейсе?
3. Исходя из представленных данных в кейсе, оцените уровень лояльности персонала Общества с ограниченной ответственностью ООО «КОЛОП-Стройсервис» по методике Самоукиной Н.В.? Предложите план мероприятий, за счет которых руководство Общества с ограниченной ответственности ООО «КОЛОП-Стройсервис» сможет повысить уровень лояльности трудового коллектива? Ещё одно условие: мероприятия не должны быть дорогостоящими.
4. Проанализируйте данные, представленные в таблице «Должности, занимаемые сотрудниками и их карьерные ориентации». Сделайте выводы. Какие действия руководство Общества с ограниченной ответственностью ООО «КОЛОП-Стройсервис» может предпринять в отношении работников, у которых занимаемая ими должность не совпадает с их ведущей карьерной ориентацией, чтобы не допустить увольнений этих сотрудников в будущем?
5. Сформулируйте общий вывод о стабильности трудового коллектива в Обществе с ограниченной ответственностью ООО «КОЛОП-Стройсервис»? Насколько коэффициент текучести кадров превысил норму? Предложите план мероприятий по стабилизации персонала. Обоснуйте свои предложения.

## Словарь основных терминов (гlossарий)

**Адаптация** – включение нового работника в организационную среду, в процессе которого происходит приспособление и преобразование этой среды

**Адаптация** – это процесс приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде.

**Адаптация** – это знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

**Адаптивность личности** – способность нового работника без чрезмерных нервно-психических, интеллектуальных и физических усилий осуществить успешное включение в организационную среду.

**Ассесмент** – метод оценки, аттестации сотрудников, заключающийся в том, что группа участников проходит через определенные испытания: деловые игры, тесты, самопрезентацию, письменные работы и др. Как правило, применяется для внутренней оценки руководителей среднего и высшего звена. Считается наиболее точным и эффективным.

**Аутплейсмент** – новая форма расторжения трудового договора между предприятиями и одним или несколькими работниками, включающая комплекс методов и средств, используемых специализированными подразделениями в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Услуги данного подразделения оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает соглашение. Форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по собственному желанию обеих сторон. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение. С этой целью многие предприятия включают в трудовые договора пункт, обуславливающий оказание помощи уволенным в подыскании нового рабочего места.

**Аутстафинг** – один из инструментов в управлении персоналом, позволяющий компаниям регулировать число работников, не изменяя при этом официальную численность персонала. В России он появился совсем недавно, и принесли его на наш рынок, естественно, филиалы международных кадровых корпораций.

**Аутсорсинг персонала** – передача внешним экспертам функций работы с персоналом. В настоящее время все больше компаний начинают активно пользоваться аутсорсингом, делегируя функции кадрового менеджмента специализированным консалтинговым агентствам.

**Аттестация персонала** – процедура, в результате которой устанавливается степень соответствия работника требованиям должности, рабочего места и культуре организации.

**Благо (в структуре мотива)** – это всё то, что способно удовлетворить потребность индивида.

**Внутреннее вознаграждение** – дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы (самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы).

**Внутрифирменное обучение** – система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Внешнее вознаграждение** – это всё то, что дается работнику организацией (заработная плата, премии, продвижение по службе, символы служебного статуса и другое).

**Действенная ориентация** – это этап в процессе адаптации сотрудника, который состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

**Дисфункциональный конфликт** – конфликт, приводящий к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**Дублирование** – стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить. Наставник отвечает за обучение стажера. Эффективность во многом зависит от личных качеств наставника.

**Запреты (ограничения) на увольнения** – правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенного круга лиц (категорий работников). По законодательству РФ, к таким категориям относятся: 1) беременные женщины; 2) женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет; 3) одинокие матери при наличии у них ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида в возрасте до 16 лет; 4) лица, воспитывающие детей без матери; 5) работники моложе 18 лет и др.

**Индексация заработной платы** – система корректировки заработной платы в зависимости от изменения среднего уровня цен (обычно – потребительских) в экономике (темпа инфляции). Является фактором инерционности в росте цен.

**Инструктаж** – это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте. Может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным сотрудником.

**Квалификационный справочник (КС) должностей служащих** – нормативный документ, позволяющий дифференцировать руководителей и специалистов по сложности и функциям выполняемых ими работ.

**Карьера** – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом.

**Карьера** – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Карьерограмма** – перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

**Кейс-метод (кейс-стади, метод ситуаций)** – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

**Конфликт** – процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Конфликтная ситуация** – развитие конфликта в конкретный временной период.

**Конфликтность личности** – готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

**Кризис в конфликте** – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

**Менеджер по персоналу** – специалист, обладающий знаниями, умениями и навыками, необходимыми для осуществления всего цикла работ с персоналом: от изучения рынка труда и рекрутинга персонала до ухода на пенсию и увольнения.

**Кадровый менеджмент (менеджмент персонала, человеческих ресурсов)** – сфера управленческой деятельности, включающая разработку и реализацию кадровой политики и работу с персоналом

**Личное дело** – совокупность документов, содержащих сведения о работнике, его образовании, трудовой деятельности, семейном положении и другое.

**Локаут (массовый расчет рабочих)** – трудовой конфликт, когда менеджмент отказывается допустить работников на их рабочие места или закрывает предприятие, если они не соглашаются принять предлагаемые им условия найма. В противоположность забастовке локаут используется, чтобы предотвратить угрозу забастовки.

**Методы мотивации персонала** – совокупность приемов и способов мотивирующих, персонал на результативный труд и позволяющих более полно использовать мотивационные резервы персонала.

**Минимальная заработная плата** – самая низкая заработная плата (ее ставка), которую предприниматели на законных основаниях выплачивают персоналу за час работы.

**Мотивация труда (с позиции работника)** – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

**Мотивация труда (с позиции руководителя)** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

**Ориентация персонала** – этап адаптации, который включает информирование новых работников об условиях, организации и оплате труда и ознакомление с рабочим местом.

**Общее развитие** – сводится к совокупности мероприятия по формированию у людей общих ценностей, служебному продвижению, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дело организации.

**Профессиональное развитие** – состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач. В результате профессионального обучения удается сократить разрыв между требованиями, которые предъявляются должностью, и качествами реального человека.

**Повышение квалификации** – это обучение после получения основного образования. Его цель – это поддержание и совершенствование профессиональных знаний, их углубление, повышение уровня, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности; закрепление новых навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

**Персонал** – личный состав организации, который включает наряду с кадрами временных работников, стажеров, совместителей, которые рассматриваются не только как исполнители трудовых функций, но носители социальных потребностей в общении, признании, уважении.

**Планирование высвобождения персонала** – мероприятия, имеющие существенное значение в процессе кадрового планирования; позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров, что может нанести ущерб самой организации и создать социальные трудности для увольняющегося.

**Планирование деловой карьеры** – составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы.

**Потребность** – это нужда, принимающая специфическую форму в зависимости от культурного уклада жизни и личности индивида.

**Профессиограмма** – это документ, который представляет собой описание деятельности и ее места в организации (предприятия, учреждения).

**Профессиографический анализ** – это анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность. Профессиографический анализ это метод установления требований профессии к работнику, его возможностям и способностям. Анализу подвергаются вид памяти,

мышления, особенность восприятия, широта поля зрения, скорость реакции, темперамент, скорость принятия решения, возбудимость и т.д.

**Профессиональная адаптация** – заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы. Она облегчается с помощью различных форм подготовки, например обучения на специальных курсах или прикрепления наставника.

**Психофизиологическая адаптация** – это адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и тому подобное. Она не представляет особых сложностей, протекает достаточно быстро и зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Развитие персонала** – это совокупность мероприятий по представлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации, подготовке сотрудников к выполнению новых производственных задач и функций.

**Ротация персонала (ротация кадров)** – это перемещение сотрудника из одного подразделения компании в другое, перевод с одной должности на другую, иногда – вплоть до полной смены сферы деятельности.

**Ротация (как метод профессионального обучения)** – перемещение стажеров из отдела в отдел, чтобы ознакомить со всеми этапами производственного процесса. Стажер может проводить по несколько месяцев в каждом подразделении. Это увеличивает его опыт и помогает найти работу по душе.

**Социально-психологическая адаптация** – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим условиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта.

**Стимулирование труда** – это целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его трудовую активность; это воздействие на трудовое поведение человека посредством внешних побудительных сил.

**Стимул** (с лат. stimulus, дословно переводится как заострённая палка, которой подгоняют ленивое животное) – побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

**Стабилизация кадров** – постоянство состава работников организации, достигаемое на базе единства согласованных организационных и персональных интересов.

**Тарифно-квалификационные характеристики** – описание должностных обязанностей, уровня профессиональных знаний, трудовых навыков, опыта, умений предусмотренных нормативным документом.

**Текучесть кадров** – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематичным невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.)

**Трудовая книжка** – это основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника.

**Управление персоналом** – научная дисциплина, учебный предмет и профессиональная деятельность, обеспечивающая привлечение персонала в организацию, его развитие, рациональное использование и своевременное высвобождение.

**Управление карьерой** – мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей, склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации

**Увольнение** – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией-работодателем и сотрудником, может произойти по инициативе работника, по истечении срока контракта, по соглашению сторон, по инициативе администрации, в связи с выходом сотрудника на пенсию, по требованию профсоюзного органа, при вступлении в законную силу приговора суда.

**Функционирование** – это этап, которым завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

**Цена (в структуре мотива)** – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

**Ценностные ориентации** – вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

**Человеческие ресурсы** – персонал организации, который воспринимается и оценивается не только с точки зрения рационального использования профессиональных и личностных свойств работников, но и развития этих свойств в интересах организации и удовлетворения потребностей работников в познании, обучении, проявлении самостоятельности и творчества на рабочем месте.

**Этапы деловой карьеры** – отрезки трудовой жизни работника в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих целей.



## Библиографический список

### Официальные документы и нормативные акты

1. Российской Федерации. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенар. Голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Феникс, 2014. – 60 с.
2. Российской Федерации. Трудовой кодекс (2001). Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: принят государственной думой федерального собрания Российской Федерации 21 дек. 2001 г. Российской Федерации. Трудовой кодекс (2001). – М.: Проспект, 2013.– 240 с.
3. Российская Федерация. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон: [принят 29.12.2012] № 273-ФЗ // СЗ РФ.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы (утв. распоряжением Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. № 163-р)

### Основная литература

5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2013.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-изд. – СПб.: Питер, 2010.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8. Басаков, М.И. Как правильно подготовить приказ [Текст] / М.И. Басаков. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 152 с.
9. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО ВУЗов России. Серия – Высшее образование / В.Б. Бычин. – М.: Инфра-М, 2015.
10. Волгин, Н.А. Кейс-стади в подготовке экономистов и менеджеров [Текст]: учебник для вузов / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов, О.Н. Волгина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2004.
11. Веснин, В.Р. Основы управления [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
12. Вернигорова, Т.П. Управление персоналом государственной гражданской службы [Текст]: учебное пособие / Т.П. Вернигорова, В.С. Нечипоренко. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2011.
13. Воронина, Л.И. Управление персоналом: сборник практических заданий и ситуаций по темам курса [Текст] / Л.И. Воронина. – Екатеринбург; Институт управления и предпринимательства, 2008. – 58 с.
14. Генкин, Б.М. Основы организации труда [Текст]: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. – М.: Норма, 2014.
15. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов. – 5-е изд., изм. и доп., / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2013.
16. Демушина, О.Н. Антикризисное управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.Н. Демушина. – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2012.
17. Егорова, А.С. Этика деловых отношений [Текст] / А.С. Егорова. – М.: Олма Медиа Групп, 2013. – 64 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014.

19. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник. Серия – Высшее образование / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015.
20. Ленская, И.Ю. Организационная культура государственной и муниципальной службы в регионе: монография [Текст] / И.Ю. Ленская, Н.С. Субочев. – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2013.
21. Ленская, И.Ю. Кейс-стади как метод реализации федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения [Текст] / И.Ю. Ленская; Актуальные вопросы преподавания в высшей школе: внутривузовская науч.-метод. конф. (2013; Волгоград): Ведомственная научно-методическая конференция «Актуальные вопросы преподавания в высшей школе», 26 сентября 2013 г.: [материалы]. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2013. – 288 с. (С. 74).
22. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» [Текст] / Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 9-е изд., испр. – М.: Изд-во Омега-Л, 2014.
23. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: уч.-практ. пос. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.
24. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014.
25. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: уч.-практ. пос. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.
26. Прокофьева, Т.В. Психология управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Прокофьева. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2010.
27. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М., 2007.
28. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб., 2000. – С. 253.
29. Субочев, Н.С. Государственная служба и кадровая политика [Текст]: учебное пособие / Н.С. Субочев. – Волгоград, 2011.
30. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
31. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2011.
32. Управление персоналом [Текст]: практикум / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Изд-во «Экзамен» 2012.
33. Шекшня, С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

#### **Дополнительная литература**

34. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Тойота: Уроки для других компаний [Текст] / Дж. Лайкер, М. Хосеус. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
35. Ленская, И.Ю. Стабилизация трудового коллектива как фактор имиджа организации [Текст] / И.Ю. Ленская // Имидж в стратегии инновационного развития регионов России: всероссийская науч.-практ. конф. (2014; Волгоград): Всероссийская научно-практическая конференция «Имидж в стратегии инновационного развития регионов России», 19-21 июня 2014 г.: [материалы]. Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2014. 314 с. (С. 326)
36. Ленская, И.Ю. Командный менеджмент как инструмент стабилизации персонала [Текст] / И.Ю. Ленская Ю.А., Юрченко / Имидж в стратегии инновационного развития регионов России: всероссийская науч.-практ. конф. (2014; Волгоград): Всероссийская научно-практическая конференция «Имидж в стратегии инновационного развития

- регионов России», 19-21 июня 2014 г.: [материалы]. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2014. – 314 с. (С. 323).
37. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу. Практические рекомендации [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009.
  38. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011.
  39. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011.
  40. Субочев, Н.С. Организационная культура гражданской службы и социальное развитие региона: социологическое исследование [Текст]: монография / Субочев Н.С. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2006.
  41. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – «Питер», 2002.
  42. Якокка, Ли. Карьера менеджера [Текст] / Ли. Якокка. – М., 2009.

#### **Описание электронных ресурсов и ресурсов удаленного доступа**

43. Алферова Я.И. Стабилизация персонала в организации [Электронный ресурс] / Я.И. Алферова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – №8(16). – Режим доступа: [www.sisp.nkras.ru](http://www.sisp.nkras.ru), свободный. – Загл. с экрана.
44. Архангельский Г. Тайм-менеджмент позволяет выделить время на главное в жизни // Корпоративный менеджмент. 2008. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=118&pub=1037> (дата обращения: 20.02.2013)
45. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Вook. 2013. URL: [www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm](http://www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm). (дата обращения: 20.02.2013)
46. Белов, М.Н. Социальные технологии управления стабилизацией трудового коллектива в культурно-развлекательных организациях: автореф. дис. канд. социол. наук: 22.00.08 [Электронный ресурс] / Белов Михаил Николаевич. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2007 // Режим доступа: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/socialnye-tehnologii-upravlenija-stabilizaciej-trudovogo-kollektiva-v-kulturno.html>, свободный. – Загл. с экрана.
47. Развитие командного стиля, как метода повышения эффективности организации // Pandia.ru Энциклопедия знаний. 2013. URL: <http://www.pandia.ru/text/77/151/6411.php> (дата обращения: 17.03.2013)
48. Рогожина, А. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала [Электронный ресурс] / А. Рогожина // Кадровик.ру. – 2011. – №7. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=12666>, свободный. – Загл. с экрана.
49. Скриптунова, Е.А. Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс] / Е.А. Скриптунова // Аксима. – 2010. – №2 (22) апрель. – Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>, свободный. – Загл. с экрана.
50. Социологический словарь – Мир словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mirslovari.com/content\\_soc/instrumentarij-sociologicheskogo-issledovanija-1007.html](http://mirslovari.com/content_soc/instrumentarij-sociologicheskogo-issledovanija-1007.html), свободный (дата обращения 27.05.14).
51. Электронная библиотека учебников. Краткий словарь понятий и терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studentam.net/content/view/1243/122/>, свободный (дата обращения 25.05.14).
52. Энциклопедии и словари – Современная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/shistory/Stabilizacija-180/>, свободный (дата обращения 26.04.14).

**Ленская** Ирина Юрьевна

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Часть 2: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИКУМ

Компьютерная верстка *Г.В. Подшиваловой*

Тираж 100 экз.

Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы»  
400131, Волгоград, ул. Гагарина, 8.  
Издательство Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС  
400078, Волгоград, ул. Герцена 10.