

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ

Н.С. Субочев, И.Ю. Ленская

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Часть 1: Основы управления персоналом

Практикум

Волгоград 2014

УДК 331.108.2(07)

ББК 60.823.3я73

С 89

Р е ц е н з е н т ы :

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

Субочев, Н.С., Ленская И.Ю.

С 89 Управление персоналом: практикум. Часть 1: Основы управления персоналом / Н.С. Субочев, И.Ю. Ленская [Электронный ресурс]; Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2014. – 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 978-5-7786-0550-3

Первая часть практикума предназначена для проведения практических занятий по учебной дисциплине «Основы управления персоналом» со студентами, обучающимися по направлению подготовки 080400.62 (38.03.03) «Управление персоналом», а также для самостоятельной работы студента. Целью практикума является систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных студентами на лекционных занятиях, а также овладение умениями и навыками решения актуальных проблем управления персоналом.

В практикуме представлены тестовые задания для оценки уровня усвоения теоретического материала, проблемные задания, требующие применения знания теории и практики управления персоналом, и кейсы, ориентированные на проявление и развитие творческих способностей и повышение ответственности за принимаемые решения.

Рекомендуется также для использования на практических занятиях студентов других направлений подготовки по дисциплинам «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами».

УДК 331.108.2(07)

ББК 60.823.3я73

ISBN 978-5-7786-0550-3

© Субочев Н.С., Ленская И.Ю., 2014

© Волгоградский филиал

ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2014

Содержание

Введение	4
ТЕМА 1. Управление персоналом как интегральный компонент менеджмента организации.....	7
ТЕМА 2. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом.....	12
ТЕМА 3. Современные концепции управления персоналом.....	18
ТЕМА 4. Философия управления персоналом.....	23
ТЕМА 5. Система управления персоналом.....	30
ТЕМА 6. Руководитель в системе управления персоналом.....	34
ТЕМА 7. Организационная культура.....	42
ТЕМА 8. Кадровая служба организации.....	59
ТЕМА 9. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.....	65
ТЕМА 10. Аудит персонала.....	79
ТЕМА 11. Кадровое планирование.....	85
ТЕМА 12. Рекрутинг и набор персонала.....	88
ТЕМА 13. Отбор работников.....	94
ТЕМА 14. Наем персонала.....	104
Словарь основных терминов (глоссарий)	123
Библиографический список	127

Введение

Предлагаемое практическое пособие предназначено студентам бакалавриата направления подготовки «Управление персоналом» для закрепления теоретических знаний и глубокого усвоения характерных особенностей основных этапов становления и развития кадрового менеджмента, принципов и методов управления персоналом, которые изучаются в курсе «Основы управления персоналом». Поскольку бакалавриат как первый уровень высшего профессионального образования имеет прикладную направленность, особое внимание в пособии уделяется выработке умений и навыков решения практических задач и анализу конкретных ситуаций, возникающих в деятельности работников кадровых служб. Для успешного решения таких задач требуется основательная теоретическая подготовка, которая включает изучение лекционного материала, рекомендуемых учебных пособий, монографий и статей. Поэтому работе с данным практическим пособием должна предшествовать соответствующая теоретическая подготовка.

Основная образовательная программа подготовки бакалавров 080400.62 (38.03.03) «Управление персоналом» предусматривает последовательное изучение смежных дисциплин: «Основы управления персоналом» во втором семестре и «Управление персоналом организации» в третьем семестре. Тематика и содержательное наполнение этих дисциплин должны обеспечивать преемственность в приобретении студентами фундаментальных знаний теории и практики управления персоналом, в овладении профессиональными умениями и навыками.

Учебная дисциплина «Основы управления персоналом» является дисциплиной базовой части профессионального цикла (Б.3). Данная дисциплина находится на стыке гуманитарных, социальных и экономических дисциплин, опирается на знания студентов по истории, социальной философии, социологии, психологии, теории управления, экономики, информатики и статистики. Междисциплинарные связи осуществляются при анализе этапов развития теории и практики кадрового менеджмента, применении основных принципов, форм и методов управления персоналом с учётом конкретных социально-экономических условий, результатов научных исследований управленческих процессов и отношений в государственных и муниципальных органах, финансово-кредитных учреждениях и предприятиях разных форм собственности и профиля деятельности.

Основными задачами учебной дисциплины «Основы управления персоналом» являются:

- формирование у студентов представления об управлении персоналом как неотъемлемом компоненте менеджмента организации и усвоение принципов и методов кадровой работы.

- передача знаний о системе управления персоналом, её основных структурных компонентах и функциях.

- изучение зарубежного и отечественного опыта, теоретических построений и методических средств решения проблем управления персоналом в интересах организации, человека и общества.

- выработка навыков самостоятельного поиска научной информации в области кадрового менеджмента.

- передача студентам опыта практического применения знаний в сфере управления персоналом, освоения правил составления основных документов, регламентирующих процедуры управление (составление резюме, оформление трудового договора и др.).

В результате изучения учебной дисциплины «Основы управления персоналом» студент должен *знать*:

- ключевые понятия и термины кадрового менеджмента;

- характерные особенности основных этапов развития теории и практики управления персоналом в XX веке и в современных условиях;

- философские основы управления персоналом;

- структуру и основные элементы системы управления персоналом;

- основные признаки организационной культуры и её роль в управлении персоналом;

- виды и методы аудита персонала и кадрового планирования;

- технологию рекрутинга персонала организации, включающую набор, отбор и наём работников.

Студент должен *уметь*:

- выявлять ведущие тенденции развития управленческой деятельности в кадровой сфере;

- рассматривать проблемные ситуации конкретно и находить верные решения с учетом экономических, социальных, юридических и психологических аспектов;

- использовать принципы и методы управления персоналом в решении частных задач;

- диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её модернизации;

- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников;

- использовать зарубежный опыт управления персоналом с учетом современного состояния и перспектив развития российского общества.

В процессе обучения студенту необходимо также овладеть *навыками*:

- поиска в периодических изданиях, Интернете и других источниках необходимой информации по проблематике управления персоналом;

- оценки эффективности системы управления персоналом;

- анализа состояния и прогнозирования развития организационной культуры;
- оценки деятельности кадровой службы организации;
- применения современных методов аудита персонала;
- владения инструментами поиска человеческих ресурсов;
- применения эффективных методов отбора персонала;
- заключения взаимовыгодных трудовых договоров.

В соответствии с учебным планом курса первые темы посвящены определению предмета данной дисциплины, принципов и методов управления персоналом, а также анализу этапов становления и современного состояния теории и практики управления персоналом. Любой сложной и ответственной деятельности предшествует определенная философия, поэтому далее последовательно рассматриваются философские представления о персонале и системный подход к управлению им, который включает изучение технологий, объектов и субъектов управленческой деятельности. Здесь особое внимание уделяется деятельности руководителей, специалистов кадровых служб и организационной культуре, которая является мощным регулятором жизнедеятельности организации. Практикум включает также задания на усвоение основных положений рекрутинга персонала, эффективных методов набора, отбора и найма персонала, которые применяются в деятельности кадровых служб предприятий разного профиля и рекрутинговых компаний.

По содержанию практические задания делятся на три категории: контрольные тесты, проблемные задания и кейсы. Контрольные тесты предназначены для проверки усвоения теоретического, в том числе лекционного материала. Выполнение проблемных заданий обеспечивает связь теории с практикой управления персоналом. Кейсы ориентированы на проявление и развитие творческих способностей студентов. Студентам полезно также ознакомиться с биографическими справками ведущих ученых и практиков в области управления персоналом. Завершается Практикум библиографическим списком научной и методической литературы по темам курса и словарем основных терминов.

При подготовке практикума использован передовой зарубежный и отечественный опыт, прежде всего методические разработки российских специалистов Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Т.В. Прокофьевой, В.П. Пугачева, Т.О. Соломанидиной и др., адаптированные к специфике подготовки бакалавров в системе РАНХиГС, а также исследовательский и педагогический опыт авторов.

ТЕМА 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Менеджмент персонала – это:

- а) управление сотрудниками коммерческих и государственных учреждений;
- б) подбор, оценка и развитие кадров, мотивация и оплата работников;
- в) управление расходами на персонал, рационализация соотношения доходов и расходов;
- г) управлению сотрудниками коммерческой организации;
- д) управление персоналом современных государственных учреждений, находящихся на этапе УЧР;
- е) работа с кадрами государственных и коммерческих учреждений;
- ж) управление персоналом современных коммерческих и государственных учреждений, находящихся на этапе УЧР.

2. В целом управление персоналом – это:

- а) кадровое обеспечение организации;
- б) реализация кадровой политики;
- в) стратегия работы с персоналом;
- г) регулирование трудовых отношений;
- д) кадровое планирование.

3. В менеджменте организации между финансовым и кадровым менеджментом должны быть отношения:

- а) подчинения финансового менеджмента кадровому;
- б) подчинения кадрового менеджмента финансовому;
- в) равноправного взаимодействия;
- г) независимого функционирования;
- д) их подчинения административному менеджменту.

4. Кадрами предприятия принято называть:

- а) всех постоянных (штатных) работников;

- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов.

5. Понятие «персонал» включает в себя:

- а) всех постоянных (штатных) работников;
- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов.

6. Понятием «человеческие ресурсы» обозначают:

- а) всех постоянных (штатных) работников;
- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов.

7. Какие из следующих функций, видов деятельности не относятся к управлению персоналом:

- а) координация трудовой деятельности сотрудников;
- б) подбор, оценка и развитие кадров;
- в) мотивация и оплата работников;
- г) распределение бюджета предприятия;
- д) описание рабочих мест и составление должностных инструкций;
- е) обслуживание клиентов;
- ж) маркетинг продукции;
- з) контроль организационного поведения сотрудников.

8. К основным принципам управления персоналом относятся:

- а) удовлетворенность сотрудников трудом и его оплатой;
- б) высокая результативность работы персонала;

- в) соблюдение трудового законодательства;
- г) чистота и порядок на предприятии;
- д) удовлетворенность работников пребыванием в коллективе;
- е) уважение и требовательность к персоналу;
- ж) активная социальная политика руководства компании.

9. Что из перечисленного ниже не относится к числу важнейших функций управления персоналом:

- а) кадровое делопроизводство;
- б) управление производством;
- в) управление инновациями;
- г) управление рынками (сбытом продукции);
- д) развитие персонала;
- е) финансовое управление;
- ж) управление конфликтами;
- з) работа с жалобами клиентов и партнеров;
- и) контроль персонала, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
- к) забота о детях сотрудников.

10. Повышение роли персонала в современном мире непосредственно обусловлено:

- а) расширением рыночной экономики за счет стран Восточной Европы и Китая;
- б) ростом просвещенности, образования и культуры предпринимателей;
- в) усложнением содержания труда;
- г) деятельностью международных организаций, защищающих гражданские права;
- д) повышением образованности работников и ростом цены труда;
- е) развитием демократии;
- ж) дефицитом квалифицированной рабочей силы в индустриально развитых странах.



ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР (1856–1915)

Крупнейший представитель американской и мировой управленческой мысли, один из родоначальников научной организации труда (НОТ) и управления производством, получивших широкое распространение вначале в США, а затем во всем индустриальном мире. В своих работах «Научные основы организации промышленных предприятий», «Научная организация труда» и др. Важным элементом управленческой системы Тейлора явилось создание таких подразделений в структуре предприятия, как плановый и распределительный отделы. Тейлор сформулировал принципы оплаты труда и управления предприятием, основанные на глубокой специализации и рационализации трудовых операций. К его заслугам относятся также разработка и реализация системы функционального управления, призванного вытеснить систему линейного управления, дифференциальной оплаты труда, социального партнерства труда и капитала

Впервые в мировой практике организации труда и управления Тейлор сформулировал задачу изучения элементов времени и установления норм и заданий, разработал собственную систему заработной платы, отменив уравниловку, обосновал необходимость постоянного изучения трудовых движений, внедрил разработанную им технологическую документацию.

Тейлоровская рационалистическая концепция организации управления переросла в классическую школу менеджмента, которая предполагает следующие принципы: индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных обязанностей; жесткое разделение сфер деятельности; приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда; применение рациональных приёмов и методов труда; нормирование труда; преобладание экономического стимулирования; авторитарный стиль руководства.



МАКС ВЕБЕР (1864–1920)

М. Вебер сформулировал принципы рациональной бюрократической системы управления кадрами, которая включает: четко определенные должностные обязанности, иерархии взаимодействий, единообразные формализованные процедуры управления, соблюдение единого регламента, строгий отбор кандидатов, периодическую аттестацию и др.). М. Вебер высоко оценивал возможности бюрократической системы управления кадрами и считал

развитие бюрократии положительной перспективой исторического процесса.

По Веберу, идеальный тип бюрократической организации применительно к органам государственного управления включает следующие свойства:

- управленческая деятельность осуществляется постоянно;
- установлена сфера власти и компетенции каждого уровня и индивида в аппарате управления;
- иерархия образует основной принцип контроля за чиновниками;
- чиновники отделены от собственности на средства производства;
- управленческая деятельность считается особой профессией;
- управленческие функции документируются;
- в управлении господствует принцип безличности.

ТЕМА 2

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В XX ВЕКЕ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест

1. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:

- а)** в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б)** с появлением первых организаций и управления ими;
- в)** во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г)** в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;
- д)** в 30-е годы XX в. в результате проведения экспериментов Мэйо и их теоретического осмысления;
- е)** в 60–70 годы XX века;
- ж)** в 80-годы XX века.

2. Практика управления персоналом осуществляется:

- а)** с момента возникновения первых организаций;
- б)** с рождением письменности в Древнем Шумере;
- в)** в древнем Египте при строительстве пирамид;
- г)** при строительстве грандиозных храмов;
- д)** после разработки Ф. Тейлором науки об управлении;
- е)** с наступлением капитализма и появлением первых отделов кадров.

3. Кадровая работа превратилось в относительно самостоятельную сферу управления:

- а)** в средневековых гильдиях;
- б)** в период промышленной революции на фабриках и заводах;
- в)** с появлением первых отделов кадров в начале XX века;
- г)** в древнем Египте при постройке пирамид;
- д)** в работах Фредерика Тейлора;
- е)** в 70-е годы при переходе стран Запада в постиндустриальную стадию развития.

4. Основные этапы кадрового менеджмента составляют:

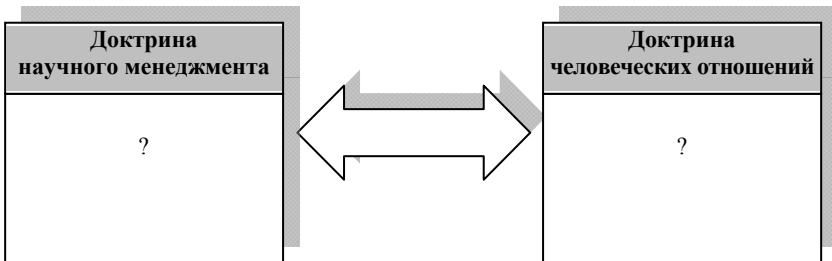
- а) древний;
- б) управление кадрами;
- в) донаучный;
- г) управление персоналом;
- д) индустриальный;
- е) управление человеческими ресурсами;
- ж) управление посредством делегирования;
- з) виртуальный.

5. основополагающими принципами системы научной организации труда Ф. Тейлора является:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- д) разделение труда, корпоративный дух, партнерство и дисциплина;
- е) максимальное использование физического и интеллектуального потенциала работника.

З а д а н и е 2. Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют:

- а) доктрине научного менеджмента;
- б) доктрине человеческих отношений



Суждения:

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;
- 6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;
- 7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;
- 8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;
- 9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.
- 10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;
- 11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников.
- 12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция.
- 13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди;
- 14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда;
- 15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

Задание 3. Определите, к какой из программ, разработанных Ф. Тейлором, относятся представленные характеристики.

Концепция достигающего руководителя

«...человеку нужно поручить такое задание, которое требовало бы максимум усилий, но не вредило бы при этом здоровью...»

«...если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязана обеспечить его документацией, сырьем, инструментами...»

«...должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, заботится о своём лидерском стиле...»

«...концепция профессионального обучения, которое состояло из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы...»

«...одного мастера, отвечавшего в цехе за всё, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из восьми узкоспециализированных инструкторов, ...»

«...трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу...»

«...система санкций...»

Концепция достигающего работника



ДЖОРДЖ ЭЛТОН МЕЙО (1880–1949)

Американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления персоналом в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов, в том числе знаменитыми Хоторнскими экспериментами, которые внесли значительный вклад в развитие теории и практики управления персоналом и индустриаль-

ной социологии. Хоторнские эксперименты проводились в компании «Вестерн Электрик» в г. Хоторне близ Чикаго (1927–1932 гг.).

Первоначальная ориентация исследователей исходила из теорий научного управления Ф. Тейлора, А. Файоля и других ученых того времени. Группа Э. Мэйо, в которую входили также Дж. Хоманс, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, исследовала влияние на производительность труда объективных факторов (освещение, оплата труда, перемены).

На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда! Этот парадоксальный факт объяснялся социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства и ученых.

На второй стадии исследования учёные обнаружили влияние на трудовое поведение другой группы социальных факторов, то есть ориентации на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру, не болтать начальству о делах рабочих и т.п.). В итоге был сделан обоснованный вывод: социальные и психологические факторы, человеческие отношения в трудовых группах оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические условия труда, при условии, что сама организация труда находится на достаточно высоком уровне.

ВИТКЕ НИКОЛАЙ АНДРЕЕВИЧ (1892 – дата смерти неизвестна)

Советский исследователь в области организации труда и управления, один из инициаторов движения за научную организацию труда (НОТ) в 1920–1930 гг. Странник поведенческой организации управленческих отношений, Н.А.Витке рассматривал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников. Он чётко различает два вида управления – управление людьми и управление вещами и своё внимание акцентирует на управлении людьми. Ввел в научный оборот ряд важных понятий ("человеческий фактор производства", "коллективно-трудовая деятельность", "социальная организация предприятия", "социально-психологическая атмосфера", "организационный кризис"). Опередив Э. Мэйо, Витке выдвинул концепцию "человеческого фактора в управлении", высказав ряд идей, положенных позднее в основу теории и практики человеческих отношений: 1) на крупном промышленном предприятии необходим аппарат профессиональных управляющих, способных совмещать учетно-плановые функции с коллективизацией трудовой деятельности; 2) организационный кризис будет нарастать, если управление производством станет осуществляться авантюрно, на основе личной власти; 3) организационный кризис может быть преодолен в результате "организацион-

ной революции", предполагающей строгое планирование всего производственного процесса и социальной организации работников как участников единых трудовых действий.

По мнению Н.А. Витке, в системе НОТ следует различать два основных направления. Первое из них занимается рационализацией трудового процесса, осуществляемого отдельным человеком во взаимодействии с вещественными факторами производства. Однако всякий работник находится в неразрывной связи с другими работниками, и здесь также возможна и необходима рационализация – рационализация взаимодействий человека с человеком. Н.А. Витке обосновал постепенный переход от индивидуалистически ориентированной авторитарной системы управления к "коллективно-трудовому сотрудничеству", к активной заинтересованности работников в успешном выполнении заданий; должен быть изменен стиль организаторской работы, его основная направленность – "объединение людских волей в трудовое единство", поддержание трудовой заинтересованности работников; допускается делегирование руководителем своих функций работникам, кроме одной – организаторской. Администрации следует опираться на свой штаб, который может работать эффективно только как единая команда. Организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, товарищам по работе, максимально освобождая их от надзора и опеки сверху. Н.А. Витке отстаивал идею целостного подхода к управленческой деятельности, важным направлением которого является научное управление персоналом. Основные идеи изложены в работе "Организация управления и индустриальное развитие" (1925 г.). К сожалению, в первой половине XX века идеи научной организации управления персоналом в нашей стране не получили развития вследствие ряда объективных и субъективных причин.

ТЕМА 3

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Что из перечисленного ниже характеризует управление человеческими ресурсами в XXI веке:

- а) четкое разделение труда, поощрение добросовестных работников хорошим заработком;
- б) профессионализация функции управления человеческими ресурсами;
- в) интеграция менеджмента персонала в систему менеджмента организации;
- г) интернационализация функции управления персоналом;
- д) углубление социального партнерства бизнесменов, менеджеров и подчиненных в регулировании трудовых отношений;
- е) усиление значимости атмосферы взаимного доверия и уважения в организации;
- ж) предоставление возможностей реализации креативных способностей.

2. Человеческий капитал организации – это:

- а) деньги сотрудников компании, предназначенные для личных целей;
- б) средства, выделенные на развитие человеческих ресурсов компании;
- в) профессиональная квалификация сотрудников компании;
- г) недвижимое имущество, которым владеют сотрудники компании;
- д) вовлеченность персонала в дела компании;
- е) уровень общего образования сотрудников компании;
- ж) высокий авторитет специалистов компании, вызывающий уважение окружающих;
- з) качество специального образования сотрудников компании;
- и) отношения доверия и поддержки, умение работать в коллективе.

3. Для передовых предприятий, находящихся на этапе управления человеческими ресурсами, характерно:

- а) включение HR-менеджера в топ-менеджмент организаций;
- б) устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей);
- в) развитие сотрудников с помощью тренингов, обучения и самообучения;
- г) поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений;
- д) обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры;
- е) организационная независимость отдела кадров по отношению к отделу труда и заработной платы;
- ж) участие работников в прибыли компании;
- з) постоянный текущий контроль за персоналом.

4. Социальный капитал – это:

- а) деньги компании, предназначенные для развития социальной сферы;
- б) бюджетные средства, выделенные на развитие социальной сферы;
- в) отношения работников по поводу получения социальных благ и услуг;
- г) высокий социальный статус, вызывающий уважение окружающих;
- д) отношения доверия и поддержки, умение работать в коллективе;
- е) средства предприятия, идущие в пенсионный фонд, на укрепление здоровья и жилищных условий сотрудников.

5. Для передовых предприятий, находящихся на современном этапе управления персоналом, характерны:

- а) представленность службы управления персоналом на высшем уровне руководства;
- б) устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей);
- в) развитие сотрудников с помощью тренингов, обучения и самообучения;
- г) поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений;
- д) обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры;
- е) постоянный текущий контроль за персоналом.

Задание 2. Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют современным концепциям управления человеческими ресурсами?

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;
- 6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;
- 7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;
- 8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;
- 9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.
- 10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;
- 11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников.
- 12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция.
- 13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди;
- 14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда;
- 15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

Задание 3. Укажите в приведенном списке особенности, отличительные характеристики японской и американской моделей управления персоналом.

- а) умение работать в «команде»;
- б) ориентация на коллектив;
- в) избегание риска;
- г) переход от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями;
- д) традиционные формы обучения и повышения квалификации;
- е) медленное должностное продвижение;
- ж) ротация;
- з) решения принимаются снизу вверх по принципу консенсуса;
- и) решение принимается долго, реализуется быстро;
- к) «пожизненный наём»;
- л) переход в другую фирму – неэтичный поступок;
- м) значимый мотив поведения сотрудников – принадлежность к коллективу;
- н) готовность к продуманному риску;
- о) быстрое должностное продвижение;
- п) решения принимаются сверху вниз по принципу единоначалия;
- р) решения принимаются быстро, реализуются медленно;
- с) краткосрочный наём;
- т) главный мотив поведения – заработная плата.

**ДУГЛАС МАК-ГРЕГОР
(1906–1964)**



Американский социальный психолог. Степень доктора философии получил в Гарвардском университете в 1935 г. и впоследствии работал там же преподавателем. В 1937 перешёл в Массачусетский технологический институт (МТИ), где стал одним из организаторов отделения производственных отношений. В 1948 стал ректором Antioch College. С 1954 – первый профессор-стипендиат Слоуна в Массачусетском технологическом институте.

В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента пер-

сонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй – на «теории Y».

Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других – только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории в практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.

До своей кончины в 1964 г. Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (William Ouchi), который взял её в качестве названия своей книги, где постарался обобщить и систематизировать особенности японского менеджмента.

ТЕМА 4

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Философия управления персоналом – это базовые представления:

- а) о миссии организации;
- б) о природе человека;
- в) о методах управления персоналом;
- г) о способах улучшения качества трудовой жизни;
- д) о создании благоприятных условий для персонала.

2. Практическая значимость современной научной философии управления персоналом организации заключается в осознании необходимости:

- а) улучшения качества трудовой жизни;
- б) удовлетворения разнообразных потребностей персонала;
- в) создания благоприятных условий для раскрытия и развития способностей работников;
- г) удовлетворения их потребностей с пользой для организации и общества в целом;
- д) всестороннего развития личности работников.

3. По какому из перечисленных ниже качеств российский персонал превосходит американский:

- а) аккуратность;
- б) инициативность;
- в) предусмотрительность;
- г) вежливость;
- д) ритмичность в работе;
- е) стремление сделать карьеру;
- ж) предпочтение коллективного труда.

4. Укажите в данном перечне основные положения теории «Х»

Д. Макгрегора:

- а)** большинство работников по своей природе ленивы и работают как можно меньше;
- б)** на работе они стремятся удовлетворить не только потребности в материальном благополучии и безопасности, но и социальные потребности в общении, признании, уважении и принадлежности к группе;
- в)** большинство людей по своей природе не являются ленивыми;
- г)** они готовы брать на себя ответственность, способствовать успеху предприятия, но менеджмент обязан создать условия для проявления креативных качеств;
- д)** он противится переменам и легко поддается революционной демагогии;
- е)** при благоприятных условиях они готовы брать на себя ответственность и содействовать развитию предприятия;
- ж)** большинство работников эгоцентричны, заботятся только о себе и не думают о предприятии;
- з)** работники не являются ленивыми от природы и не противятся переменам;
- и)** работник стремится удовлетворить на предприятии потребности в благополучии и безопасности, потребности социального существования и социального развития (в познании и творчестве, быть личностью);
- к)** менеджмент должен обеспечить сочетание личных и интересов работников и организационных интересов предприятия и практиковать холистическое отношение к человеческим ресурсам.

5. Укажите в данном перечне основные положения теории «У»

Д. Макгрегора:

- а)** большинство работников по своей природе ленивы и работают как можно меньше;
- б)** на работе они стремятся удовлетворить не только потребности в материальном благополучии и безопасности, но и социальные потребности в общении, признании, уважении и принадлежности к группе;
- в)** большинство людей по своей природе не являются ленивыми;
- г)** они готовы брать на себя ответственность, способствовать успеху предприятия, но менеджмент обязан создать условия для проявления креативных качеств;
- д)** он противится переменам и легко поддается революционной демагогии;
- е)** при благоприятных условиях они готовы брать на себя ответственность и содействовать развитию предприятия;

- ж)** большинство работников эгоцентричны, заботятся только о себе и не думают о предприятии;
- з)** работники не являются ленивыми от природы и не противятся переменам;
- и)** работник стремится удовлетворить на предприятии потребности в благополучии и безопасности, потребности социального существования и социального развития (в познании и творчестве, быть личностью);
- к)** менеджмент должен обеспечить сочетание личных и интересов работников и организационных интересов предприятия и практиковать холистическое отношение к человеческим ресурсам.

6. Укажите в данном перечне основные положения теории «Z»

У. Оучи:

- а)** большинство работников по своей природе ленивы и работают как можно меньше;
- б)** на работе они стремятся удовлетворить не только потребности в материальном благополучии и безопасности, но и социальные потребности в общении, признании, уважении и принадлежности к группе;
- в)** большинство людей по своей природе не являются ленивыми;
- г)** они готовы брать на себя ответственность, способствовать успеху предприятия, но менеджмент обязан создать условия для проявления креативных качеств;
- д)** он противится переменам и легко поддается революционной демагогии;
- е)** при благоприятных условиях они готовы брать на себя ответственность и содействовать развитию предприятия;
- ж)** большинство работников эгоцентричны, заботятся только о себе и не думают о предприятии;
- з)** работники не являются ленивыми от природы и не противятся переменам;
- и)** работник стремится удовлетворить на предприятии потребности в благополучии и безопасности, потребности социального существования и социального развития (в познании и творчестве, быть личностью);
- к)** менеджмент должен обеспечить сочетание личных и интересов работников и организационных интересов предприятия и практиковать холистическое отношение к человеческим ресурсам.

З А Д А Н И Е 2. Рекламный буклет корпорации «МАРС» начинается такими словами:

«Мы, работники фирмы "МАРС", придерживаемся особых взглядов на наше дело и на то, как его следует вести. Эти взгляды – наши Пять Принципов – отличают нас от других, заставляя нас по-иному думать и вести себя по отношению к нашим партнерам, нашей продукции и нашему делу. Эти Принципы нелегко воплотить в жизнь, но их нельзя отбросить. Мы считаем, что эти Принципы дают реальное объяснение нашему успеху и являются ключом к успехам в будущем».

Внимательно прочитайте изложенные ниже принципы и решите, можно ли их считать философией управления персоналом этой компании? Аргументируйте свой ответ.

1. Наш хозяин и директор – это потребитель.

Мы обязаны помнить, что мы не сможем влиять на вкусы миллионов потребителей, пока мы не убедим первого, затем второго и третьего потребителя в том, что наш фирменный продукт стоит того, чтобы его купить. Каждый отдельный акт продажи должен рассматриваться как наша важнейшая продажа. Без осознания этой истины мы можем удовлетвориться нашими прошлыми достижениями и перестать думать о будущем.

Мы должны рассматривать потребителя как нашего хозяина; нужды и желания потребителя диктуют выбор или отказ от определенных сортов нашей продукции. Всеми доступными способами мы обязаны пытаться изучить эти потребности, чтобы изготавливаемая и продаваемая нами фирменная продукция смогла их удовлетворить, что, в свою очередь, обеспечит повышение качества жизни для всех.

2. Наша работа – это качество.

Наша цель заключается в обеспечении высочайшего качества нашей продукции, предлагаемых нами услуг и наших деловых отношений со всеми партнёрами в рамках фирмы "МАРС" и с внешними партнерами. Деятельность каждого нашего партнера требует максимальных усилий ради обеспечения качества, что является универсальным эталоном нашей деятельности и принимаемых нами решений. Качество работы – это основной компонент в производстве высококачественной продукции. Наш опыт свидетельствует о том, что потребители всегда отдают предпочтение высококачественным продуктам, включающие в свой состав лучшие ингредиенты, соответствующие стандартам отличного качества и

производимые с помощью экологически чистых технологий. Другие производители также заявляют о высоком качестве своей продукции, однако мы считаем, что мало кто может сравниться с нами в нашей решимости не идти на компромиссы и не предлагать потребителю продукцию более низкого уровня качества, чем мы можем достичь. Однако, даже продукт наивысшего качества должен по-прежнему удовлетворять специфические пожелания потребителя, которые выходят за рамки расчетного качества продукта. По этой причине мы стремимся к созданию сортов продукции с уникальными сочетаниями дополнительных физических и эмоциональных свойств, способных придать им отличительные характеристики, привлекающие потребителя и предоставляющие ему еще лучший выбор.

3. Производство продуктов, стоящих своих денег.

К нашей вере в качество необходимо добавить задачу производства продуктов, которые стоят своих денег. Потребитель будет сопоставлять ценность продукта и сумму денег, которую он должен заплатить, т.е. баланс между очевидными качествами продукта и его ценой, на фоне всех прочих вариантов. Если нам удастся соединить самое высокое качество с наивысшей ценностью продукта, мы сможем дать возможность нашим клиентам сделать наилучшую покупку.

4. Индивидуальная и коллективная ответственность.

Наша деятельность охватывает множество различных сортов продукции, и мы работаем в самых разных условиях по всему миру. Насколько успешной была бы эта деятельность, если бы каждое решение диктовалось издали? По этой причине мы возлагаем на наших конкретных сотрудников полную и прямую ответственность за выполнение своей работы, как если бы деловые успехи зависели исключительно от их собственных усилий. В то же время, партнеры разделяют между собой ответственность за выполнение определенных задач, подобно тому, как предприятия фирмы действуют совместно с другими предприятиями и с Объединением "МАРС" ради достижения более широких целей в деятельности фирмы. Отдельные лица и предприятия фирмы несут полную ответственность за все, что находится в их непосредственном ведении, и готовы поддержать ответственность других.

5. Взаимность и партнерство.

Принцип взаимности в равной мере относится ко всем частям нашей деятельности. Фирма дорожит индивидуальными талантами и изобретательностью своих партнеров, и они получают хорошую плату за

результаты своей работы. Производственные предприятия преследуют свои цели ради процветания всей фирмы в целом, получая взамен помощь и финансовую поддержку от Объединения "МАРС" и других производств. Наши акционеры получают хорошую прибыль по своим вкладам в знак признания их особого вклада в общее дело.

Каждый из партнеров может сделать важный вклад в достижение нашего успеха и каждый партнер заслуживает уважения и поддержки. В этом и лежит смысл слова "партнер", и на этом зиждется эгалитарный дух фирмы "МАРС", что составляет основу нашей политики и практической деятельности независимо от возраста, пола, расовой или религиозной принадлежности. Будь то в стенах одного учреждения или на разных концах континента, партнеры готовы оказать помощь друг другу. Это относится и к предприятиям фирмы, и к нашим поставщикам и к общественности. Несмотря на то, что каждое предприятие фирмы несет полную ответственность за выполнение своих собственных задач, все предприятия также связаны друг с другом и готовы оказать помощь другим предприятиям фирмы ресурсами и прочими средствами. Поскольку мы полагаемся друг на друга, мы должны поддерживать открытый обмен в части своих задач и потребностей.

Если в отношениях с поставщиками сделка несправедлива, она не принесет добра: сегодня, как и всегда, это остается истиной. Проводя переговоры с нашими поставщиками и агентами по сбыту, мы обязаны избегать условий, которые могли бы причинить ущерб их делу, в той же степени, насколько мы предполагаем, что их поставки и услуги будут наиболее приемлемыми для нашего бизнеса.

Нашей задачей является справедливое предоставление благ местному населению и населению стран, где мы работаем, с целью повышения их благосостояния и качества жизни, т.к. их гостеприимство благотворно для нашей деятельности.

Принцип взаимности налагает на нас особые обязательства в части охраны окружающей среды. Поскольку для производства своей продукции мы черпаем сырье и ресурсы из недр Земли, мы несем ответственность по сохранению, защите и улучшению природной среды нашего земного дома.



УИЛЬЯМ ОУЧИ (1943 г.)

Родился и вырос в Гонолулу, Гавайи. В 1965 году получил степень бакалавра в Williams College и степень магистра делового администрирования Стэнфордского университета. Степень доктора философии в области делового администрирования он получил в Чикагском университете.

У. Оучи впервые получил известность своими исследованиями различий стилей управления между японскими и американскими компаниями. В 1981 году Оучи выдвинул теорию Z и на основе японского опыта управления попытался сформулировать новую философию управления персоналом, в том числе мотивации труда, отношения к человеческим ресурсам любой организации.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. Такие идеи, как долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, всесторонняя забота о работниках являются основой философской концепции Оучи.

В последние годы У. Оучи обратил внимание на проблемы обучения школьников и студентов, занимался поиском оптимального стиля управления образовательными учреждениями и способов повышения успеваемости.

ТЕМА 5

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Какие органы и ассоциации относятся к элементам системы управления персоналом предприятия:

- а) профсоюзные организации, действующие на предприятии;
- б) собственники предприятий (частные лица и ассоциации);
- в) исполнительные органы местного самоуправления;
- г) собрания трудовых коллективов;
- д) производственные советы;
- е) кружки качества;
- ж) представительные органы государственной власти;
- з) женские комитеты на предприятии;
- и) территориальные органы Рострудинспекции.

2. Какие лица или организации относятся к внешним регуляторам в системе управления персоналом:

- а) профсоюзные организации, действующие на предприятии;
- б) собственники предприятий (частные лица и ассоциации);
- в) исполнительные органы местного самоуправления;
- г) собрания трудовых коллективов;
- д) производственные советы;
- е) кружки качества;
- ж) представительные органы государственной власти;
- з) женские комитеты на предприятии;
- и) территориальные органы Рострудинспекции.

3. Факторами системы управления персоналом, непосредственно влияющими на его эффективность, являются:

- а) состояние техники и оборудования;
- б) авторитет руководителя службы персонала;
- в) неформальные связи специалистов службы;
- г) квалификация подчиненных;
- д) общая для сотрудников цель и конкретизирующие ее задачи;

- е) организационная структура службы персонала;
- ж) ситуация, в которой осуществляется руководство;
- з) индивидуальные психофизиологические качества руководителя.

4. Главные показатели социальной эффективности системы управления персоналом компании:

- а) наличие мест отдыха, клубов, служебного жилья и т.п.;
- б) удовлетворенность сотрудников трудом и его оплатой;
- в) высокая результативность работы персонала;
- г) большая прибыль;
- д) чистота и порядок на предприятии;
- е) хорошие экологические условия труда;
- ж) удовлетворенность работников пребыванием в коллективе;
- з) автономия и самостоятельность сотрудников;
- и) активная социальная политика руководства компании.

5. Система управления персоналом направлена непосредственно на повышение:

- а) эффективности деятельности коммерческих организаций;
- б) эффективности деятельности некоммерческих организаций;
- в) общей эффективности предприятия;
- г) эффективности деятельности ключевых работников;
- д) согласованности организационных и личных целей сотрудников;
- е) высокой прибыльности предприятия;
- ж) эффективности работы каждого сотрудника.

6. Что из перечисленного ниже не относится к числу важнейших относительно самостоятельных областей (сфер) управления предприятием:

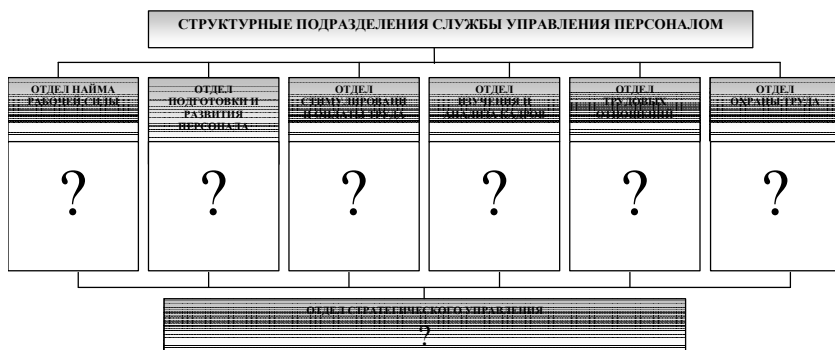
- а) управление кадрами;
- б) управление производством;
- в) управление инновациями;
- г) управление рынками (сбытом продукции);
- д) финансовое управление;
- е) управление персоналом;
- ж) управление конфликтами.

7. Что из перечисленного ниже не принадлежит числу важнейших функций системы управления персоналом:

- а) планирование персонала;
- б) социальное обеспечение сотрудников, забота о ветеранах;
- в) контроль за своевременной и правильной выплатой зарплаты;

- г) развитие сотрудников;
- д) руководство персоналом;
- е) обеспечение оптимального распорядка работы;
- ж) работа с жалобами клиентов и партнеров;
- з) контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
- и) забота о детях сотрудников;
- к) управление конфликтами;
- л) налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов (производственными советами).

З А Д А Н И Е 2: Внимательно ознакомьтесь с организационной структурой службы управления персоналом и её функциональными задачами, представленными ниже. Распределите функциональные задачи по структурным подразделениям службы управления персоналом.



Функциональные задачи службы управления персоналом:

- а) планирование;
- б) набор;
- в) интервьюирование;
- г) тестирование;
- д) отбор;
- е) анализ внешнего рынка рабочей силы;
- ж) программы обучения и организации непрерывного образования;
- з) система профессионально-квалификационного продвижения;
- и) анализ, контроль, планирование жизненных планов;
- к) анализ и оценка работы;
- л) разработка тарифных соглашений и тарифных сеток;
- м) анализ и увязка стимулов со всеми направлениями работы с кадрами;

- н) надзор за социальными компенсациями;
- о) изучение и анализ качества трудовой жизни, морально-психологического климата, внутрифирменных коммуникаций;
- п) разработка и текущий контроль за выполнением положений коллективного договора;
- р) медицинские программы, курсы по охране труда, расследование несчастных случаев, улучшение условий труда, спортивная работа;
- с) сбор и анализ информации по качеству, рынку рабочей силы, корректировка и планирование деятельности всех отделов в соответствии со стратегическими задачами, информационное обеспечение высших звеньев руководства.

З А Д А Н И Е 3. Проведите сравнительный анализ традиционной и инновационной моделей управления персоналом по критериям, которые представлены в таблице.

Традиционная модель управления персоналом	Критерии для сравнительного анализа	Инновационная модель управления персоналом
	Принцип построения системы управления персоналом	
	Отношение к персоналу (работникам)	
	Основные функции службы управления персоналом	
	Место и роль службы управления персоналом в общей системе управления организацией	
	Подготовка специалистов в области управления персоналом	

ТЕМА 6

РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

З а д а н и е 1. Контрольный тест.

1. Социальная компетентность руководителя – это:

- а) знание социальных проблем организации и умение их решать;
- б) социальный капитал, накопленный руководителем;
- в) способность эффективно взаимодействовать, общаться;
- г) умение разбираться в социальной политике организации, эффективно ее планировать и осуществлять;
- д) отличные оценки в дипломе по социальным дисциплинам;
- е) знание социальной политики государства, ее сильных и слабых сторон.

2. Управленческая компетентность руководителя включает:

- а) способность к системному мышлению, различению главного от второстепенного, выделению приоритетов, видению целого;
- б) широкий научный кругозор, знание современных методов производства, умение эффективно использовать их в практической работе;
- в) знание принятых в организации методов и методик управления персоналом, умение применять их в руководстве сотрудниками;
- г) способность эффективно использовать современные методы мотивации персонала, влияния на сотрудников, предотвращения и разрешения конфликтов и других нежелательных явлений;
- д) ответы в пунктах со знаком;
- е) все перечисленное выше.

3. Временная компетентность персонала – это:

- а) компетентность сотрудника, временно занимающего чью-нибудь должность;
- б) склонность быстро принимать решения;
- в) компетентность, которую можно использовать лишь ограниченное время;

- г) умение руководителя использовать гибкий график работы для мотивации сотрудников;
- д) соответствие требованиям времени, конкретной ситуации;
- е) умение рационально распределять и использовать время.

4. Согласно закону (принципу) Парето, руководитель должен выполнять следующие рекомендации:

- а) в первой половине дня должны выполнять наиболее важные и сложные дела.
- б) свой рабочий день лучше начинать с важной, но несложной задачи или (если у него достаточно воли) с самых трудных и неприятных дел.
- в) в своей деятельности люди достигают 80% всех результатов в течение 20% всего потраченного времени.
- г) главное в планировании времени – выделение приоритетов. Это делает работу эффективней примерно в 2 раза.
- д) не следует загружать планируемый рабочий день более, чем на 60%. Целесообразно оставлять примерно 20% рабочего времени на индивидуальное творчество и 20% – на неподвижные дела.

5. Власть – это:

- а) способность подчинять других людей своей воле, оказывая на них влияние, которое изменяет их культуру в нужную для организации сторону и побуждает к вежливому общению;
- б) способность подчинять других людей своей воле, оказывая на них влияние, которое изменяет их поведение в нужную сторону для организации и побуждает эффективно трудиться;
- в) способность подчинять других людей своей воле, оказывая на них влияние, которое изменяет их знания в нужную сторону для организации и побуждает более эффективно учиться;
- г) способность подчинять других людей своей воле, оказывая на них влияние, которое изменяет уровень их квалификации в нужную сторону для организации и побуждает эффективно трудиться.

6. Менеджеры, работа которых отличается масштабностью и требует большого опыта, являются руководителями:

- а) низового звена;
- б) промежуточного звена;
- в) среднего звена;
- г) высшего звена;
- д) верхнего звена;
- е) важного звена;
- ж) слабого звена;

- з) сильного звена.

7. Лица, управляющие технологическими процессами и исполнителями, решающие небольшие по масштабам задачи – являются руководителями:

- а) низового звена;
- б) промежуточного звена;
- в) среднего звена;
- г) срединного звена;
- д) высшего звена;
- е) верхнего звена;
- ж) важного звена;

8. Какую нумерацию в решетке Блейка-Моутон имеет стиль руководства, оптимальный для организации:

- а) 1.1;
- б) 1.3;
- в) 5.5;
- г) 3.7;
- д) 1.0;
- е) 1.5;
- ж) 9.9;
- з) 1.9.

9. К наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя не относятся:

- а) доминантность;
- б) уверенность в себе;
- в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- г) самообладание.
- д) художественное мышление, умение образно представлять задачу.
- е) креативность, или способность к творчеству.
- ж) целенаправленность, стремление к достижению цели.
- з) склонность к риску.
- и) решительность, готовность брать на себя ответственность.
- к) физическая сила, внушительный, импозантный вид.

10. Выполняя коммуникационную функцию, руководители занимаются:

- а) распространением информации, проведением переговоров и т.д.
- б) распространением распоряжений, проведением профсоюзных собраний и т.д.

- в) распространением компьютеров, проведением обучающих семинаров и т.д.
- г) распространением стимулирующих программ и проведением адаптации
- д) распространением должностных инструкций, проведением собеседований и т.д.

ЗАДАНИЕ 2. Проанализируйте представленные ситуации и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы

Ситуация 1

Руководитель отдела прошел за 20-ти летний трудовой путь «огонь, воду и медные трубы», испытав на себе все тяготы директивного руководства. По мнению этого руководителя, только аналогичные условия могут сформировать высококвалифицированного, инициативного специалиста. Поэтому он стремится создать для своих подчиненных искусственные трудности.

Вопросы: В чем проблема данного руководителя? Какой психологический климат будет в коллективе, имеющим такого руководителя?

Ситуация 2

Руководитель государственного учреждения имеет техническое образование. К подчиненным очень уважителен, терпим к их недостаткам и даже их ошибкам. Может отдавать приказы в очень мягкой форме. Практически всегда учитывает пожелания подчиненных.

Вопросы: Каким стилем руководства обладает данный руководитель? Почему? Какие проблемы могут возникнуть у такого руководителя? В каких случаях данный стиль может быть эффективен, а в каких нет?

Ситуация 3

В одном из отделов коммерческого банка руководитель – отставной военный, кандидат наук, имеющий два высших технических образования. Отдел в настоящее время «разваливается». Атмосфера в отделе очень тяжелая. Напоминает армейские взаимоотношения. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за который следует наказание. Руководитель убежден, что идеи подчиненных – его достояние. Поэтому часто он выдает идеи подчиненных за свои собственные.

Вопросы: Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной ситуацией. Какой стиль руководства прослеживается у данного руководителя? Какие

методы управления он предпочитает? Эффективны ли они? Какие изменения в стиле и методах руководства следует рекомендовать данному руководителю?

Ситуация 4

Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми, уверена, что только она права. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Вся работу делает параллельно с подчиненными. Никому не идет навстречу. Даже праздники считает рабочими днями, не поддерживает желание подчиненных отметить их на работе.

Вопросы: Какой стиль руководства применяет данный руководитель? Какие последствия могут возникнуть в данной ситуации? Какие изменения в стиле и методах руководства следует рекомендовать данному руководителю?

Ситуация 5

Руководитель филиала акционерного общества – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла работу подчиненных с инструкциями. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не отвлекаться. Сама работала, не поднимая головы, требуя от подчиненных того же. Когда она освоилась с работой, то постепенно начала «отпускать вожжи». Стала приятной в общении, всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается с подчиненными в сложных ситуациях, говорит, что они хорошо работают. Однако нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству.

Вопросы: Какие стили руководства прослеживаются в данной ситуации? Как Вы объясните смену стилей руководства в процессе вхождения в должность?

Ситуация 6

Убеждение руководителя одной коммерческой фирмы состоит в том, что важно вовремя приехать и быть на рабочем месте «от и до». Главное – работу сделать в срок. Особенно ту, которую дали только вчера, а просят – сегодня. И сделать, как было указано. Все то, что ведет к изменениям установленного порядка, пересекается как крамола, любая инициатива не поощряется: «Значит, мало загружены». При этом нельзя быть ярче начальника.

Вопросы: Внимательно ознакомьтесь с указанной ситуацией. Какой стиль применяет данный руководитель? Какие методы он предпочи-

тает использовать? Какой психологический микроклимат в данной фирме и возможные последствия для организации и персонала?

Ситуация 7

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют 5 основных стилей руководства:

- невмешательство (объединенное управление);
- теплая компания (управление в стиле загородного клуба);
- задача (власть – подчинение);
- золотая середина (промежуточный);
- команда (групповое управление).

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Можно ли говорить о его универсальности, эффективности при любых условиях?

Ситуация 8

Определите, к какому уровню управления относятся нижеследующие категории управленческих работников:

- мастера;
- заместитель начальника цеха;
- начальники отделов и служб предприятия;
- заместитель директора по организационным вопросам;
- бригадир сварщиков;
- президент ОАО «Импэксбанк»;
- начальник планово-экономического отдела;
- заведующий кафедрой «Экономика и управление»;
- ректор Волгоградского аграрного университета.

Ситуация 9

Содержание и характер труда руководителя зависят не только от уровня иерархии, к которому относится его должность, но и от профиля возглавляемого подразделения. В соответствии с тем, какое подразделение они возглавляют, руководители подразделяются на линейных и функциональных.

Линейные руководители действуют на основе принципа единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации в целом или её подразделений.

Функциональные руководители отвечают за определенную подсистему управления, курируют одно из направлений. Они возглавляют коллективы функциональных отделов и служб.

Определите, о каких руководителях, линейных или функциональных, идет речь в следующих высказываниях:

– наши студенты после окончания Вуза по специальности «Маркетинг» работают в отделах маркетинга крупных компаний, а наиболее способные и энергичные из них могут даже стать руководителями этих отделов;

– коммерческий директор торговой фирмы «Русский сувенир» собирается пройти переподготовку в Менеджмент-центре Государственного университета управления;

– моя сестра занимает должность управляющей делами в крупной фирме;

– «отец» науки управления» Фредерик Тейлор работал станочником, старшим рабочим, мастером, старшим мастером, руководителем чертёжного бюро на заводе Мидвейловской стальной компании в Филадельфии. В 1883 году Ф.У. Тейлор закончил вечернее отделение Стивенского технологического института. В 1889 году Ф.У. Тейлор стал главным инженером завода.



ГЕНРИ МИНЦБЕРГ (1939 г.)

Профессор факультета управления в Университете Макгилла (Монреаль, Канада). Автор 140 статей и известных всему мировому бизнес-сообществу 14 книг (четыре – в соавторстве).

Каждая книга Минцберга является своеобразным вызовом устоявшемуся общественному и профессиональному мнению. Об этом свидетельствуют даже их названия, вот некоторые из них: первая, сделанная на материале докторской диссертации, вышла в 1973 году под названием «The Nature of Managerial

Work» («Природа работы менеджера»); 1983 год – «Structure in Fives» («Структура в кулаке», СПб., «Питер», 2004); 1989 год – «Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations» («Минцберг об управлении: внутри нашего странного мира организаций»); 1994 год – «The Rise and Fall of Strategy Planning» («Взлет и падение стратегического планирования»); 1998 год – «Strategy Safari» («Стратегия сафари»); 2000 год – «Why I hate Flying» («Почему я ненавижу летать») и, наконец, в 2004 году появляется книга «Managers not MBAs» («Требуются управленцы, а не выпускники MBA»).

Академия управления наградила Генри Минцберга званием «Выдающийся ученый 2000 года». Он получил награду Джорджа Р. Терри за «The Rise and Fall of Strategy Planning» – лучшую книгу 1995 года.

Несколько его статей, опубликованных в «Harvard Business Review», удостоены премий McKinsey. Минцберг – президент Общества стратегического управления и первый из преподавателей менеджмента – член Королевского научного общества Канады, а также кавалер Ордена Канады. В мае 2006 года он стал лауреатом престижной премии «Molson», ежегодно присуждаемой Канадским советом по искусству за достижения в области общественных и гуманитарных наук.

ТЕМА 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Согласно концепции Э. Шейна организационная культура включает следующие уровни проявления:

- а) архетипы;
- б) убеждения;
- в) аттитюды;
- г) установки;
- д) ментальные карты и программы;
- е) ценности;
- ж) артефакты;
- з) базовые мировоззренческие представления;
- и) потребности в общении, признании и уважении.

2. Какие из следующих ценностей относятся к наиболее важным для успеха компании в современных условиях:

- а) приоритетная ориентация на практические действия и конкретные результаты;
- б) близость к клиентам, их уважение, открытость к потребителям;
- в) свободное пространство, предоставляемое сотрудникам для самостоятельных действий, инициативы и предприимчивости;
- г) гуманное отношение к людям;
- д) учет ситуации, прагматизм, гибкость и адаптивность;
- е) руководство, основанное на ценностях, близких сотрудникам;
- ж) преемственность (в том числе родственная), уважение традиций, концентрация внимания на наследственности;
- з) гибкая обозримая структура организации, открытые для сотрудников коммуникации;
- и) строгое соблюдение трудового права.

3. К символам организационной культуры не относятся:

- а) организационный жаргон (язык);
- б) премии;

- в) традиции;
- г) ритуалы;
- д) рабочие собрания;
- е) церемонии;
- ж) логотипы;
- з) форма одежды;
- и) архитектура.

4. Какие две функции позволяют организационной культуре выступать в роли «автопилота» и максимально разгружать руководителя:

- а) нормативное регулирование, координация поведения;
- б) групповая и организационная идентификация;
- в) ориентация и адаптация;
- г) интеграция;
- д) социализация;
- е) мотивация, детерминация определенного типа поведения;
- ж) создание благоприятного имиджа организации, маркетинг персонала;
- з) манипуляция.

5. Силу культуры определяют:

- а) способность создать условия для эффективного, творческого труда;
- б) ясность приоритетов культуры, субординации ее ценностей;
- в) обеспечение партнерских отношений с внешним миром, позитивного имиджа компании;
- г) обеспечение социально-психологического комфорта для работников и их сотрудничества;
- д) «толщина» культуры;
- е) ориентация на клиентов;
- ж) ориентация на достижения;
- з) все пункты, перечисленные в вопросе.

6. Президент одной из американских компаний приказал снять с петель дверь своего офиса и повесить ее на потолок в холле. С точки зрения менеджмента это можно оценить как:

- а) чудачество;
- б) желание выглядеть оригинальным и сделаться известным;
- в) самодурство, проявление культуры авторитаризма;
- г) напоминание сотрудникам о том, что начальник все видит из своего кабинета и все знает;
- д) бескультурье;
- е) символическое выражение своей политики;
- ж) знак отказа от использования секретарей.

7. Какую организационную культуру, согласно типологии Ч. Хэнди, характеризует следующее определение: «Властью и доминирующим влиянием в организации обладают сильные, авторитетные руководители. Они не только формируют нормы внутригрупповых отношений, но и накладывают отпечаток на характер всех организационных коммуникаций. Эти люди преследуют свои собственные цели, ставя их выше интересов других подразделений и всей организации»:

- а)** культуру власти;
- б)** культуру роли;
- в)** культуру задачи;
- г)** культуру личности.

8. Какие из критериев относятся к модели национальных деловых культур Хофстеде:

- а)** готовность следовать закону;
- б)** отношение ко времени;
- в)** соотношение индивидуализма и коллективизма;
- г)** соотношение мужественности и женственности;
- д)** отношение к природе;
- е)** дистанция власти;
- ж)** отношение к неопределенности.

9. Какой показатель национальных деловых культур характеризуют следующие признаки: «взаимодействие в организации основывается на личных интересах и формальных обязанностях; законы, правила и этический стандарт едины для всех»:

- а)** готовность следовать закону;
- б)** индивидуализм;
- в)** коллективизм;
- г)** мужественность;
- д)** женственность;
- е)** дистанция власти;
- ж)** отношение к неопределенности;
- з)** отношение к морали.

10. Какая культура сложилась в организации, в которой одна часть руководителей и сотрудников проявляет лояльность к организации, оптимизм и высокую трудовую активность, а другая – неуверенность в будущем, апатию и пассивность:

- а)** активистско-летаргическая;
- б)** женственная;

- в) паллиативная;
- г) театральная;
- д) маргинальная;
- е) функционально-ролевая.



ЭДГАР ШЕЙН (1928 г.)

Американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления "Организационная психология", автор работ по организационной культуре

Эдгар Шейн получил известность благодаря своим впечатляющим научным результатам и успешному консультированию многих крупных корпораций США и стран Европы. Его достижения были высоко оценены в 1988 г., когда совместным решением Американской психологической ассоциации и Американского

общества обучения и развития Э. Шейну было присвоено почетное звание «Консультант года».

Э. Шейн внёс заметный вклад в развитие четырёх научных направлений. Первое из них связано с проблемами культуры. Его опубликованная в 1992 г. работа «Organizational Culture and Leadership» («Организационная культура и лидерство») признана классической в данной области.

Второе направление касается вопросов обучения и изменения организаций, и здесь Э. Шейн успешно развивал многие традиционные теории. Третье направление посвящено анализу карьерного роста, и в особенности концепции «карьерного якоря» и теста «Якоря карьеры» в 1970-х гг. Наконец, четвёртое направление его исследований, основы которого были заложены в книге «Process Consultation» («Процесс консультирования»), связано с изучением основ деятельности учёных и консультантов.

З а д а н и е 2. Проанализируйте результаты исследования различных элементов организационной культуры ИМПЭКСБАНКа и определите, к какому уровню культуры (символическому, аксиологическому либо базовому) каждый из них относится.

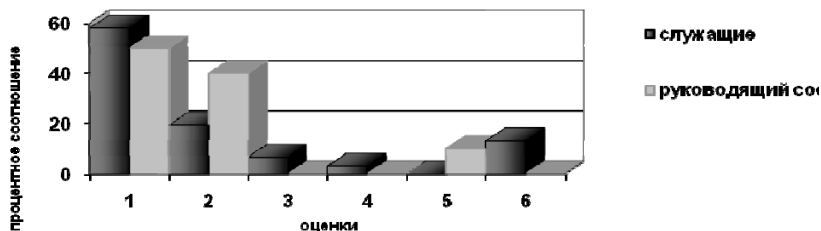


Рис. 1. Рейтинг оценок логотипа символики ИМПЭКСБАНКа

- 1) очень точные, привлекательные и не требуют изменений (служащие 58%, руководящий состав 50%);
- 2) не слишком эффективные, но соответствуют стилю банка (19,4% и 40%);
- 3) не привлекательные и не соответствуют стилю банка (6,5% и 0%);
- 4) привлекательные, но не соответствуют стилю банка (3% и 0%);
- 5) мне непонятны (0% и 10%);
- 6) затруднялись ответить (13% и 0%);

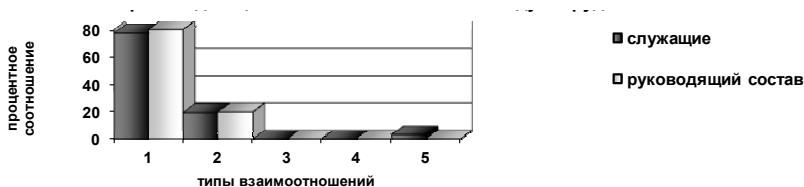


Рис. 2. Преобладающий тип взаимоотношений между сотрудниками

- 1) преобладают отношения взаимопомощи и поддержки (служащие 77,4%, руководители 80%);
- 2) чаще всего каждый занимается своим делом (служащие 19,4%, руководители 20%);
- 3) преобладают напряженные, неприязненные отношения (0% среди всех);
- 4) нередко возникают ссоры, конфликтные ситуации (0% среди всех);
- 5) затрудняюсь ответить (служащие 3,2%, руководители 0%).

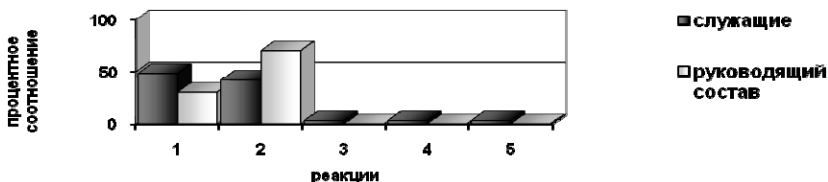


Рис. 3. Рейтинг реакций на недостатки коллег

- 1) помогают устранить недостатки на деле (48,3% служащие и 30% руководители);
- 2) предлагают способы их устранения (42% и 70% соответственно);
- 3) высказывают критические замечания (3,2% и 0%);
- 4) не реагируют (3,2% и 0%);
- 5) зависит от ситуации и сотрудника (3,2% и 0%).

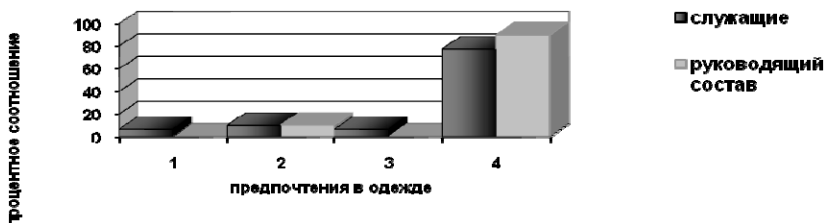


Рис. 4. Рейтинг предпочтений в одежде

- 1) красивую и модную (0% – руководители, 6,5% – служащие);
- 2) удобную для работы (10% – руководители, 9,6% – служащие);
- 3) строго, деловую (0% – руководители и 6,5% – служащие);
- 4) разнообразную, в зависимости от финансовых возможностей (90%; 77,4%).

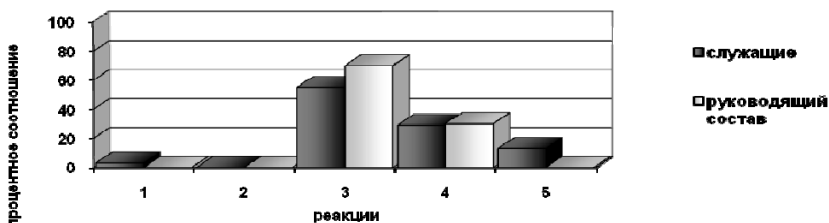


Рис. 5. Показатели соблюдения правил внутреннего трудового распорядка

- 1) правила не установлены официально (3% служащие и 0% руководители);
- 2) правила установлены, но не соблюдаются (0% служащие и 0% руководители);
- 3) правила установлены и соблюдаются в зависимости от обстоятельств (55% и 70%);
- 4) правила соблюдаются всегда (29% служащие и 30% руководители);
- 5) затрудняюсь ответить (13% служащие и 0% руководители);



Рис. 6. Рейтинг привлекательных традиций и ритуалов

- 1) совместное празднование знаменательных дат – 82,9%,
- 2) поздравления с днем рождения, с юбилеем, с продвижением по службе – 75,6%,
- 3) традиция наставничества, передачи знаний и опыта новым сотрудникам – 61%,
- 4) празднование успешного выполнения ответственных заданий – 27%,
- 5) ритуал принятия в организацию новых сотрудников – 29,3%,
- 6) проведение собраний коллектива для подведения итогов и определения первоочередных задач – 44%,
- 7) коллективные выезды на природу, спортивные игры и т.д. – 41%.

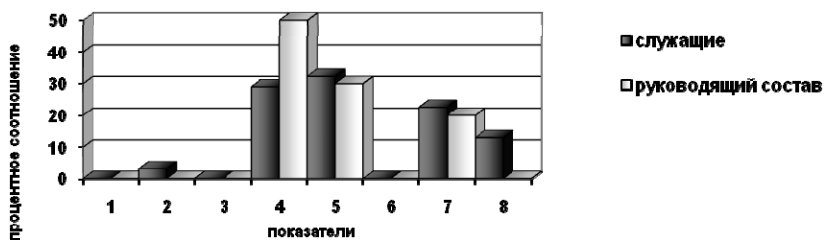


Рис. 7. Рейтинг показателей настроения

- 1) уныние (0% служащие и 0% руководители);
- 2) тревожность (3,2% служащие и 0% руководители);

- 3) равнодушие (0% и 0%);
- 4) надежда (29% и 50%);
- 5) уверенность (32,3% и 30%);
- 6) подъем (0% и 0%);
- 7) энтузиазм (22,6% и 20%);
- 8) не смогли определить (только среди служащих – 13%).

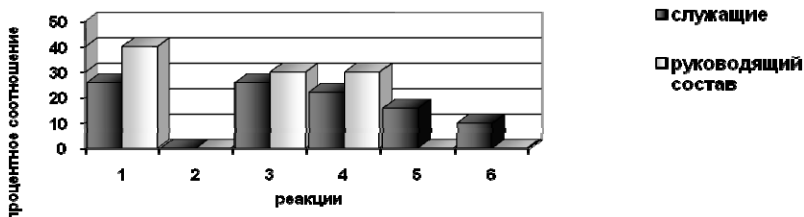


Рис. 8. Рейтинг отношения сотрудников к недостаткам и ошибкам руководителей

- 1) высказывают критические замечания между собой (26% служащие, 40% руководители);
- 2) высказывают недовольство руководителю, только если это касается их лично (0% все);
- 3) видя ошибку или упущение, говорят об этом руководителю и предлагают способы их исправления (26% служащие, 30% руководители);
- 4) предпочитают отмалчиваться, считая, что говорить что-то не имеет смысла (22% служащие и 30% руководители);
- 5) не реагируют вообще (16% служащие и 0% руководители);
- 6) другое: не сталкивались, без вариантов, затрудняются (10% и 0%).

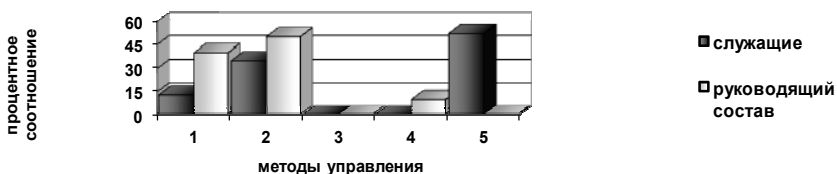


Рис. 9. Рейтинг характерных методов управления персоналом

- 1) привлечение подчиненных к обсуждению целей и способов их достижения (13% служащие и 40% руководители);
- 2) проведение совещаний, консультаций с ведущими специалистами в поисках способов достижения уже поставленных целей (35% служащие и 50%);
- 3) привлечение сотрудников к выработке целей, но не к разработке способов их достижения (0% все);

- 4) самостоятельное принятие руководством решений и требование их безусловного выполнения (0% служащие и 10% руководители);
- 5) использование разных способов в зависимости от ситуации (52% и 0%).

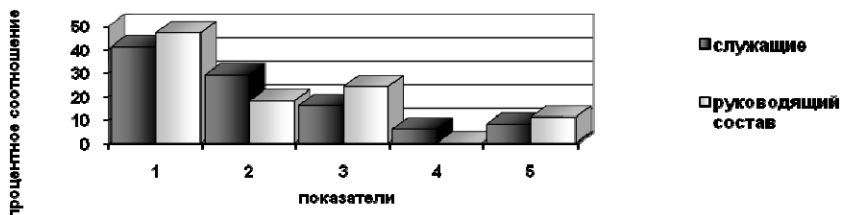


Рис. 10. Рейтинг представлений о нормальной работе

- 1) все в работе должно быть спланировано и согласовано, чтобы свести к минимуму разные неожиданности (41% служащие и 47% руководители);
- 2) главное в работе – достижение результата (29% и 18%);
- 3) главное, чтобы в отделе была спокойная обстановка для работы (16% и 24%);
- 4) не важно, в какой обстановке, главное, чтобы задание было выполнено (6% и 0%);
- 5) каждый сам должен решать, как необходимо действовать, так как в окружающей среде слишком много неожиданностей (8% и 11%).

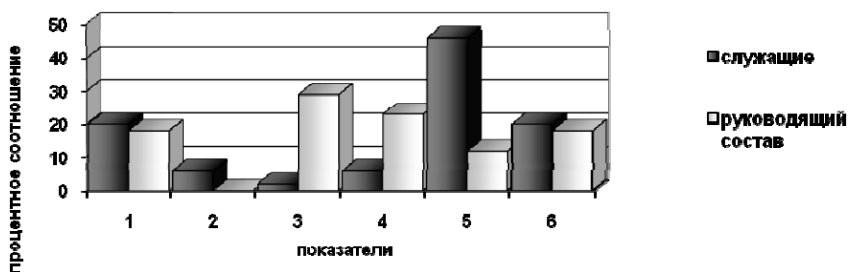


Рис. 11. Рейтинг предпочитаемых действий в нестандартных ситуациях

- 1) в соответствии с должностной инструкцией (20% служащие и 18% руководители);
- 2) таким образом, чтобы одобрил руководитель (6% служащие и 0% соответственно);
- 3) в соответствии со стратегией банка (2% и 29%);
- 4) действуя самостоятельно, чтобы получить нужный результат (6% и 23%);

- 5) советуюсь с коллегами и сообщаю руководителю о возможных вариантах решения (46% и 12%);
- 6) по-разному, в зависимости от обстоятельств (20% и 18%).

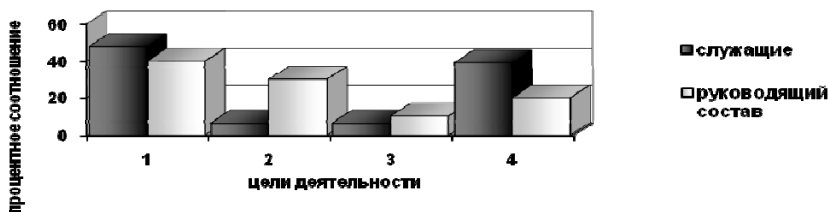


Рис. 12. Рейтинг целевых ориентиров деятельности

- 1) получение высокой прибыли, за счет привлечения клиентов и завоевания их доверия (48% служащие и 40% руководителей);
- 2) повышение престижа и развитие банка как надежного, высокотехнологичного, стабильного и конкурентоспособного финансового учреждения (6,5% служащие и 30% руководители);
- 3) освоение новых сегментов рынка банковских услуг и занятие лидирующего положения (6,5% служащие и 10% руководители)
- 4) затрудняюсь ответить (39% служащие и 20% руководители).

ЗАДАНИЕ 3: Среди множества классификаций корпоративных культур распространённой является типология Кима Камерона и Роберта Куинна, в соответствии с которой выделяют четыре типа организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (рис. 15 и 16).



Рис. 13. Рамочная конструкция типов культур организаций К. Камерона и Р. Куинна

культуре принимается различие между типами организационной культуры более чем в 10 пунктов.

Показатели профиля «Характеристики организации»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	44,8	36,2
B (адхократия)	36,2	28,2
C (рынок)	16,8	33,6
D (бюрократия)	2,2	2,4

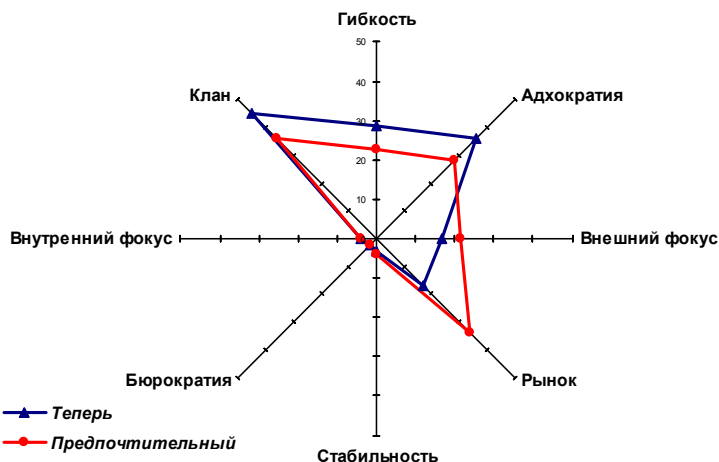


Рис. 15. Параметры организационной культуры

Показатели профиля «Лидер организации»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	44,2	37,8
B (адхократия)	40	25
C (рынок)	15	33,2
D (бюрократия)	0,8	4

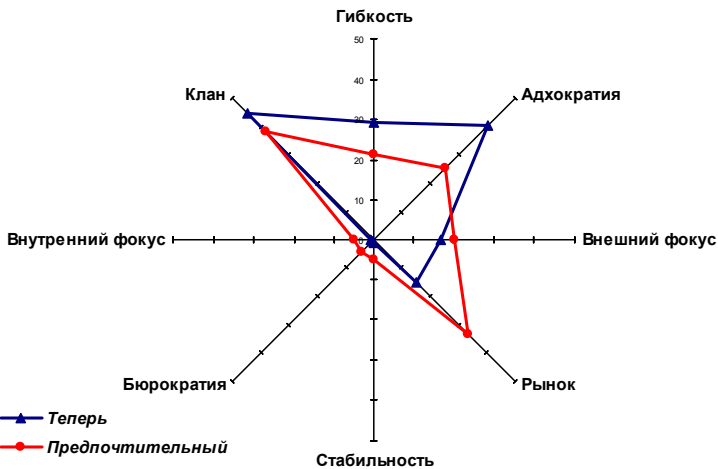


Рис. 16. Лидер организации

Показатели профиля «Управление наемными работниками»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
А (клан)	44,4	44,2
В (адхократия)	39,4	26
С (рынок)	15,8	26,8
Д (бюрократия)	0,4	4,4

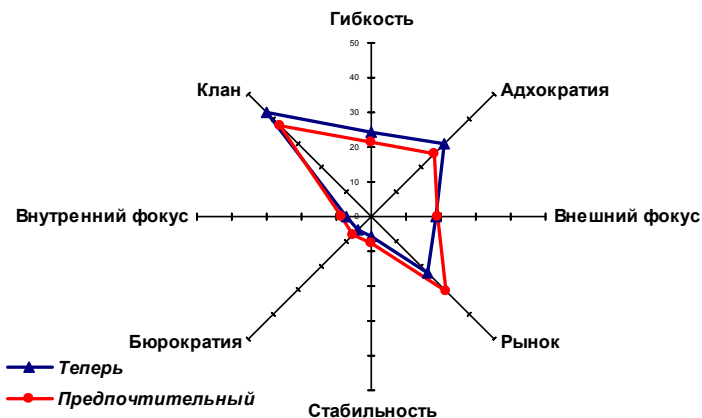


Рис. 17. Управление наемными работниками

Показатели профиля «Связующая сущность организации»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	38,6	34,6
B (адхократия)	30,3	31
C (рынок)	25,8	28,2
D (бюрократия)	5,4	5,8

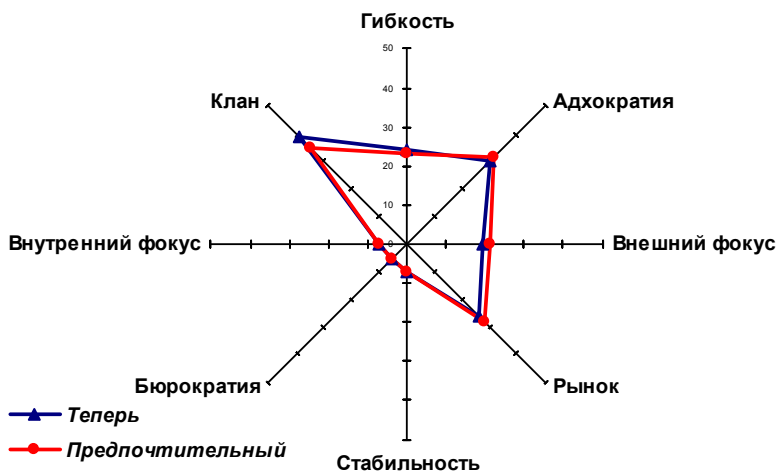


Рис. 18. Связующая сущность организации

Показатели профиля «Стратегический акцент»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	41,2	34,6
B (адхократия)	31,2	30
C (рынок)	27,4	28,2
D (бюрократия)	1,8	7,2

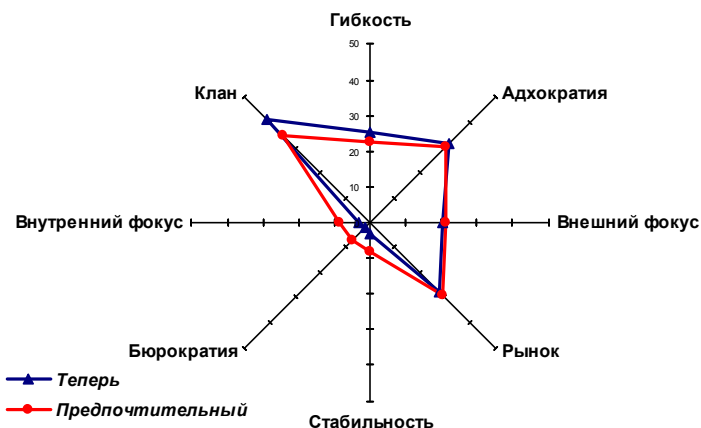


Рис. 19. Стратегический акцент

Показатели профиля «Критерии успеха»

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	40	38,8
B (адхократия)	16	16,2
C (рынок)	23,4	26,6
D (бюрократия)	20,6	18,4

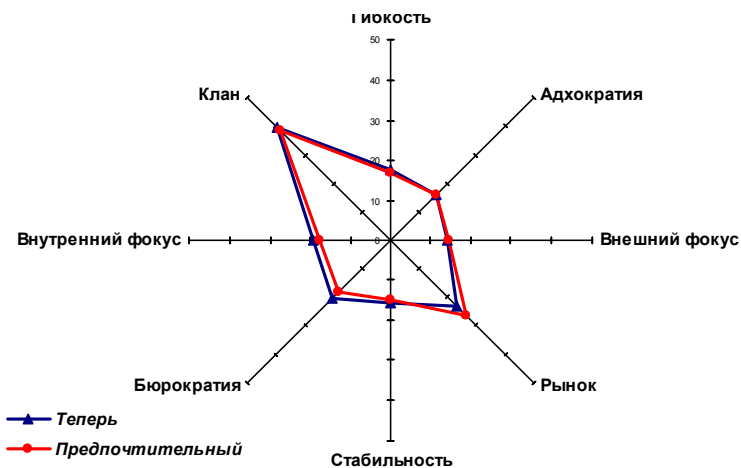


Рис. 20. Критерии успеха

Общий организационный профиль

Тип культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	42,33	37,3
B (адхократия)	29,27	25,47
C (рынок)	23,03	30,2
D (бюрократия)	4,97	6,9

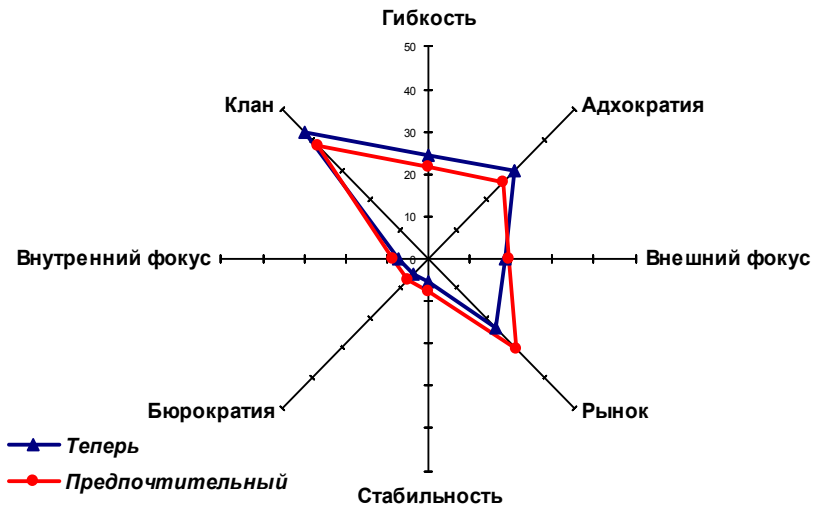


Рис. 21. Общий организационный профиль



**СОЛОМАНИДИНА
ТАТЬЯНА ОТТОВНА**

Доктор экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. В 2004 году защитила докторскую диссертацию по теме: "Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами". Является членом Национального союза кадровиков – Всероссийского Кадрового

Конгресса. Лауреат конкурса на лучшее методическое обеспечение учебного процесса за 2004 год. Награждена медалью " В память 850-летия Москвы"; Лауреат премии Правительства Российской Федерации 2005 года в области образования.

Область научных интересов: Организационное поведение, Организационное развитие, Кадровая безопасность и риски в организации, Лояльность персонала компании и ее развитие, Мотивация трудовой деятельности персонала, Лидерство, Организационная культура. Автор многочисленных публикаций и книг, в том числе «Организационная культура компании» (2007 г.), «Кадровая безопасность компании» (2011 г., в соавторстве) и др.

ТЕМА 8

КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Деятельность каких отделов (секторов) предприятия не относится непосредственно к работе службы персонала:

- а) отдела кадров;
- б) отдела труда и заработной платы;
- в) отдела охраны труда и техники безопасности;
- г) производственного отдела;
- д) сектора (отдела) социального обеспечения;
- е) юридического отдела;
- ж) сектора (отдела) повышения квалификации;
- з) отдела маркетинга.

2. Типовая схема организационной структуры кадровой службы передовых компаний включает:

- а) сектор подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей;
- б) сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала;
- в) финансовое управление;
- г) сектор внешних связей;
- д) бюро оценки персонала и работы с резервом;
- е) сектор профессионального отбора и профессиональной ориентации;
- ж) сектор обучения рабочих кадров;
- з) сектор организации труда, разработки системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда;
- и) сектор социальных программ, льгот;
- к) центральную картотеку персонала.

3. Новой функцией для кадровых подразделений в России является:

- а) Участие в стратегическом планировании;
- б) обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, оформление документов;
- в) ознакомление вновь принятых сотрудников с рабочим местом и условиями труда;
- г) прекращение контрактов, увольнение сотрудников;
- д) подготовка документов в связи с назначением на руководящие должности;
- е) проведение аттестации работников.

4. Укажите главные организационные причины, снижающие влияние кадровых служб в России:

- а) прямая подчиненность президенту компании или директору по персоналу, обязанность неукоснительно выполнять их поручения;
- б) подчиненность начальнику производства;
- в) функциональный характер организации, закрепление основных прав за директором (менеджером) по персоналу;
- г) организационная независимость подразделений, занятых управлением персоналом, друг от друга;
- д) низкий статус в структурах управления.

5. Выполнением, каких из ниже перечисленных функций, как правило, ограничивается деятельность традиционных отделов кадров:

- а) анализ рынков рабочей силы;
- б) регистрация работников;
- в) тестирование и интервьюирование работников;
- г) планирование найма рабочей силы, анализ трудовых отношений;
- д) изучение социальной напряженности в коллективе;
- е) изучение качества трудовой жизни работающих;
- ж) изучение морально-психологического климата в коллективе;
- з) планирование внутриорганизационных перемещений;
- и) изучение условий труда и планирование их корректировки;
- к) выяснение степени несоответствия работников занимаемому месту и планирование их перемещения;
- л) обеспечение составления личных планов работы и контроль за их выполнением.

6. Менеджер по персоналу не несет непосредственной ответственности за:

- а) планирование и проведение программы мероприятий в области кадровой политики;
- б) проведение испытаний кандидатов на вакантные места;
- в) набор персонала;
- г) оценку кадров;
- д) рекомендации по изменению статуса служащих организации;
- е) показатели работы вновь принятых сотрудников;
- ж) доведение необходимой информации до работников.

7. В традиционных моделях управления персоналом кадровая служба занимается:

- а) стимулированием труда;
- б) оформлением и учетом кадров;
- в) планированием карьеры;
- г) социолого-психологическими исследованиями;
- д) разрешением конфликтов.

8. Инновационная модель управления персоналом – это:

- а) новая модель;
- б) заимствованная за рубежом;
- в) заимствованная у передовых российских предприятий;
- г) разработанная на предприятии с учетом передового опыта;
- д) разработанная службой управления персоналом предприятия.

9. Первые специалисты по работе с кадрами появились на предприятиях:

- а) в первой половине XIX века;
- б) во второй половине XIX века;
- в) в первой половине XX века;
- г) во второй половине XX века;
- д) на рубеже XX-XXI веков.

10. Для передовых предприятий, находящихся на современном этапе управления персоналом, характерны:

- а) организационная независимость отдела кадров по отношению к отделу труда и заработной платы;
- б) представленность службы управления персоналом на высшем уровне руководства организацией;

- в) устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей);
- г) развитие сотрудников с помощью тренингов, обучения и самообучения;
- д) поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений;
- е) обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры;
- ж) постоянный текущий контроль за персоналом;
- з) участие работников в прибыли компании.

З А Д А Н И Е 2. Место и роль кадровой службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным.

Характеристика вариантов местоположения кадровой службы в общей системе управления:

1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по организационно-административным вопросам, то есть выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штабного подразделения функциональной подсистемы.

2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации. Такая структура приемлема в небольших организациях на начальных этапах развития, когда руководство четко не определило статус кадровой службы.

3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем в тех случаях, когда руководитель пытается поднять статус кадровой службы.

4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления.

Внимательно изучите и проанализируйте схемы 1, 2, 3 и 4 структурного местоположения кадровой службы в общей системе управления организации. Определите правильное соответствие схем и характеристик вариантов местоположения кадровой службы.

Схема 1

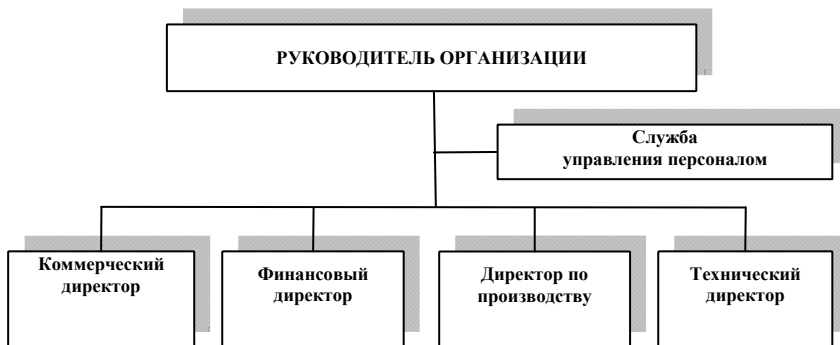


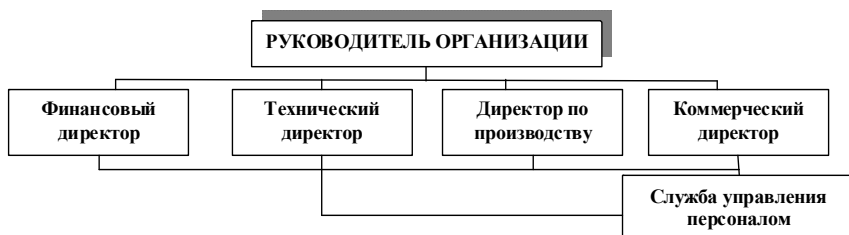
Схема 2



Схема 3



Схема 4



**БАЗАРОВ ТАХИР ЮСУПОВИЧ
(1955 г.)**

Доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, учредитель "Центра Кадровых Технологий – XXI век". Победитель Национального психологического конкурса "Золотая психея" в номинации "Личность года в психологической практике" (2005). Имеет большой профессиональный опыт в области развития организаций и управления персоналом в условиях кризиса, в областях командообразования, отбора управленческого персонала, социально-психологического тренинга

и деловых игр. Автор многочисленных публикаций и книг, среди которых учебные пособия: "Технология центров оценки для государственных служащих" (1995), "Управление персоналом развивающейся организации" (1996), "Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации" (2000), "Управление персоналом" (2002, 2005, 2006) и др.

ТЕМА 9

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

З а д а н и е 1. Контрольный тест.

1. Кадровая политика – это:

- а)** система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б)** система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в)** система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции.

2. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:

- а)** комплексность;
- б)** справедливость;
- в)** системность;
- г)** последовательность;
- д)** трудность;
- е)** научность;
- ж)** стабильность;
- з)** эффективность;
- и)** целенаправленность.

3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:

- а) комплексность;**
- б) справедливость;**
- в) системность;**
- г) последовательность;**
- д) целенаправленность;**
- е) научность;**
- ж) стабильность;**
- з) эффективность.**

4. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:

- а) комплексность;**
- б) справедливость;**
- в) системность;**
- г) последовательность;**
- д) трудность;**
- е) целенаправленность;**
- ж) научность;**
- з) стабильность;**
- и) эффективность.**

5. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:

- а) комплексность;**
- б) справедливость;**
- в) системность;**
- г) последовательность;**
- д) трудность;**
- е) научность;**
- ж) стабильность;**
- з) эффективность;**
- и) целенаправленность.**

6. К основным требованиям кадровой политики относятся:

- а) компромисс;**
- б) справедливость;**
- в) системность;**
- г) последовательность;**

- д) терпимость;
- е) научность;
- ж) стабильность;
- з) учет трудового законодательства;
- и) исключение дискриминации;
- к) эффективность.

7. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:

- а) открытая;
- б) справедливая;
- в) активная;
- г) превентивная;
- д) реактивная;
- е) стабильная;
- ж) закрытая;
- з) эффективная;
- и) пассивная.

8. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:

- а) открытая;
- б) справедливая;
- в) активная;
- г) превентивная;
- д) реактивная;
- е) стабильная;
- ж) закрытая;
- з) эффективная;
- и) пассивная.

9. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:

- а) открытая;

- б) справедливая;
- в) активная;
- г) превентивная;
- д) реактивная;
- е) стабильная;
- ж) закрытая;
- з) эффективная;
- и) пассивная.

10. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:

- а) открытая;
- б) справедливая;
- в) активная;
- г) превентивная;
- д) реактивная;
- е) стабильная;
- ж) закрытая;
- з) эффективная;
- и) пассивная.

11. Кадровая политика предприятия, на которое можно прийти и начать работать как с низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства, именуется:

- а) открытая;
- б) справедливая;
- в) активная;
- г) превентивная;
- д) реактивная;
- е) стабильная;
- ж) закрытая;
- з) эффективная;
- и) пассивная.

12. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство не имеет определенной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится только к ликвида-

ции негативных последствий без попыток понять причины, называется:

- а)** открытая;
- б)** справедливая;
- в)** активная;
- г)** превентивная;
- д)** реактивная;
- е)** стабильная;
- ж)** закрытая;
- з)** эффективная;
- и)** пассивная.

З А Д А Н И Е 2: Ознакомьтесь с описанием кадровой политики организаций и ответьте на вопросы:

1. К какой группе можно отнести кадровую службу организации:

- работающая по старым технологиям,
- работающая по новым технологиям,
- частично перешедшая на новые технологии.

Аргументируйте свой ответ.

2. К какому типу относится кадровая политика организации?

Вариант 1

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, которые связаны с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых находится уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация

новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию и поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуренция при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

Вариант 2

ОАО «АЭЛИТА-СЕРВИС» – существует около года, компания, занимающаяся ремонтом оргтехники. За это время она достигла немалых результатов и уже имеет определенный статус среди других компаний, занимающихся ремонтом оргтехники.

Несмотря на достаточно небольшой коллектив, вся работа рационально распределена между сотрудниками организации. Коллектив состоит в основном из молодых сотрудников. Морально-психологическая

обстановка в коллективе очень дружелюбная, но несмотря на это имели место кризисные кадровые ситуации, на которые кадровая служба организации не смогла воздействовать.

Для «новичков» организации разработаны специальные программы адаптации, которые помогают вновь прибывшим сотрудникам наиболее «плавно» влиться в ряды персонала фирмы.

Кадровые работники основывают свою работу по управлению трудовыми отношениями на уважении к личности работника, индивидуальному подходу к каждому сотруднику, раскрытию внутреннего потенциала и возможностей.

Особенность фирмы состоит в том, что процесс адаптации в коллективе неразрывно связан с процессом обучения, который происходит весьма основательно с самых азов. Чтобы вновь прибывшим работникам быть полностью готовым к выполнению своих трудовых функций (будь то бухгалтер или программист) с ними проводят полный инструктаж по деятельности всей фирмы, всех должностей.

В данной организации отсутствует карьерный рост, но, несмотря на это желающих здесь работать от этого не меньше. В ОАО «АЭЛИТА – СЕРВИС» разработана особая система оплаты труда, согласно которой заработная плата сотрудников зависит не столько от должности, сколько от качества работы, личного вклада в деятельность организации и других показателей.

Трудоустроится в данную компанию весьма непросто. Руководство предъявляет высокие требования к вновь прибывшим сотрудникам.

Вариант 3

Закрытое акционерное общество «АНАСТАСИЯ» является лидером на рынке цветочной продукции в Приволжском регионе. Организация занимается выращиванием и продажей цветов.

Мы существуем на рынке около трёх лет, в компании работает около 1500 работников. В Волгограде мы имеем 11 фирменных магазинов, 5 больших торговых точек в крупных торговых центрах города и области. В ближайший год планируется увеличение объёма выпускаемой продукции и освоение рынков Европы.

Среди многочисленных отделов на предприятии особое внимание уделяется работе кадровой службы, так как успех организации во многом зависит от надежности и результативности персонала. В проводимой кадровой политике наиглавнейшую роль играет человеческий фактор. Мы не признаём «человека-машину», в каждом сотруднике мы видим личность. Инновационные, творческие идеи всячески поощряются руководством.

Кадровая политика, проводимая в организации, предусматривает возможность повышения квалификации с последующим карьерным ростом. Для обмена опытом сотрудников командируют в страны ближнего и дальнего зарубежья. Отлажено работает отдел оплаты и стимулирования труда. На предприятии высокая заработная плата, по мере выполнения плана увеличивается размер премиальных выплат, производятся денежные поощрения на праздники (бонусы). В конце каждого полугодия подводятся итоги работы, и лучшие сотрудники отмечаются грамотами и благодарственными письмами от имени руководства.

Стало доброй традицией устраивать корпоративные вечеринки, посещение театров. На предприятии работает опытный психолог.

ЗАО «АНАСТАСИЯ» тесно сотрудничает с Волгоградской Государственной Сельскохозяйственной академией, студентам предоставляется возможность прохождения практики на предприятии. Специалисты предприятия присутствуют на экзаменах в ВГСА и по их рекомендации студенты могут получить работу в нашей организации.

Работать в организации престижно, поэтому существует конкурсный отбор, который позволяет отобрать лучших кандидатов. Для новых сотрудников существует испытательный срок, во время которого они имеют возможность адаптации к работе, её режиму и коллективу. Наш девиз «Успех в согласии».

З а д а н и е 2: Внимательно ознакомьтесь с информацией, изложенной, в кейсе и проанализируйте.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Предположите, какие трудности могут возникнуть у Департамента персонала банка, в ходе реализации кадровой политики имея столь широко разветвленную сеть региональных филиалов и отделений? Предложите мероприятия, которые будут способствовать предупреждению возникновения обозначенных Вами проблем.

2. К какому типу можно отнести кадровую политику, реализуемую в банке? Аргументируйте свой ответ.

3. Сформулируйте принципы, на которых выстроена кадровая политика банка?

4. Есть ли у Департамента персонала банка необходимость разработки антикризисных кадровых программ? Аргументируйте свой ответ.

КЕЙС: «КОЛЛЕКТИВ – НАШ ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ»

Созданный в пору радикальных рыночных преобразований, ИМП-ЭКСБАНК прошел путь становления и развития совместно со всей российской банковской системой. Сегодня Банк 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. Помимо этого Банк располагает широкой сетью банкоматов (порядка 200). Успех Банка объясняется тем, что он является, прежде всего, высокотехнологичным банком, универсальным, предоставляющим полный комплекс услуг корпоративным и частным клиентам.

Банк – это организация обслуживания, именно поэтому руководство Банка ориентировано на то, чтобы банковский сервис был качественным, удобным и доступным. **Главная цель Банка** – «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 Банке глубоко убеждены в том, что важнейшим его достоянием являются люди: **«Коллектив Банка – наш главный капитал, потенциал для дальнейшего роста».**

Для комплексного решения кадровых задач в Банке функционирует Департамент персонала, призванный не только сопровождать кадровую работу в ее традиционном понимании, но и заниматься развитием персонала, повышением квалификации сотрудников, планированием мероприятий по оптимизации организационной структуры и модернизации организационной культуры банка. Департаментом разработана и реализуется стратегия управления персоналом, которая тесно увязывается с обеспечением интересов и потребностей клиентов банка. В условиях усиливающейся конкуренции в банковской сфере творческий потенциал сотрудников, их профессиональная компетентность становятся ведущим фактором, способствующим успешному завоеванию рынка, поэтому одно из приоритетных направлений в кадровой политике Банка является постоянное и систематическое повышение квалификации персонала.

При этом главная роль в организации полноформатного обучения и повышения квалификации сотрудников банка отводится специальному структурному подразделению Департамента персонала – Учебному центру.

В учебном центре сформирована уникальная учебная база, установлено современное оборудование, работают профессиональные препода-

даватели, которые в совершенстве знают операционную систему Банка и банковские технологии. Работа Учебного центра ведется по следующим направлениям:

1. Стандартное профессиональное обучение. Все новые сотрудники проходят обязательное обучение. При этом за каждым обучающимся закрепляется персональный тренер – сотрудник Учебного центра, который лично проводит занятия, контролирует все стадии обучения и затем оценивает качество подготовки. Важной особенностью такого обучения является его приближенность к реальным условиям. Таким образом, сотрудники банка обучаются не только теории, но и получают практические навыки работы на оборудовании, полностью имитирующем рабочее место и реальные ситуации, возникающие в банковском бизнесе.

2. Проблемно-ориентированные программы развития. Данные программы развития оказываются очень эффективными, когда осуществляется внедрение новых технологически сложных услуг. Активно используются возможности сотрудничества в данной сфере с фирмами-партнерами: например, «Американ Экспресс» провела обучение сотрудников, работающих с дорожными чеками данной компании.

Для сотрудников, планомерно повышающих квалификацию, составляются индивидуальные программы обучения. При этом целью обучающих мероприятий является подготовка специалистов-универсалов, свободно владеющих навыками работы в смежных секторах деятельности. Подготовленный таким образом специалист может при необходимости заменить любого сотрудника своего отделения.

3. Стратегическое и дистанционное развитие. Участие специалистов Банка в разнопрофильных семинарах и тренингах, проводимых консалтинговыми компаниями, позволяет быть в курсе изменений конкурентной среды и современного уровня развития банковских технологий. Сотрудники Банка также направляются на обучение в зарубежные финансовые институты.

Помимо этого в 2003 году в Банке успешно стартовала программа по созданию резерва квалифицированных операционных сотрудников. Выпускники учебных заведений, прошедшие конкурсный отбор, учатся работать с операционной системой банка, проходят тренинги по продаже банковских услуг, знакомятся с корпоративными стандартами. По окончании обучения и экзамена лучшие выпускники получают возможность пройти стажировку и получить работу в отделениях Банка.

Что касается дистанционного обучения, то в Банке функционирует интерактивная система обучения на основе корпоративной банковской сети документооборота. Через нее осуществляется оперативная обратная связь с операционными сотрудниками банка, которые могут получать ответы на свои вопросы. К данной системе подключено подавляющее

большинство территориальных подразделений банка и это позволяет осуществлять интерактивный обмен опытом по наиболее важным вопросам, и обеспечивает обратную связь между центром и регионами. Так как банк имеет множество филиалов, то для руководителей и сотрудников региональных филиалов на практике проводятся стажировки в центральном офисе и филиалах-лидерах.

Важным элементом кадровой работы Банка является применение широкого арсенала форм поощрения. Постоянно ведется отбор и выявление креативных, творчески мыслящих сотрудников, при этом особое внимание уделяется стимулированию инициативности сотрудников. В рамках разработанной программы стимулирования деловой активности проводятся конкурс «Лучший проект года» и «Конкурс открытых идей», в ходе которых определяются наиболее успешные бизнес-проекты, позволяющие совершенствовать деятельность банка.

Сотрудники, вносящие наиболее весомый вклад в их реализацию, получают заслуженные награды. Проведение таких конкурсов позволяет руководству Банка выявлять наиболее перспективных специалистов в регионах и потенциальных кандидатов на замещение вакансий, внедрять выдвинутые маркетинговые идеи, новые услуги и формы работы с клиентами. Все это позволяет формировать кадровый резерв, планировать профессиональное развитие и карьерный рост специалистов банка. В свою очередь каждый сотрудник может быть уверен, что его усилия будут оценены по достоинству. Так меры по стимулированию обучения и самообразования, постоянному повышению уровня профессиональной подготовки позволили Банку в 2002 году завоевать звание «Банк высокой культуры обслуживания», а по результатам работы в этом же году 11 лучших специалистов были награждены Почетными грамотами и ценными подарками за профессионализм и ответственное отношение к делу. Торжественная церемония награждения состоялась на традиционном новогоднем вечере Банка.

Руководство и специалисты Департамента персонала Банка твердо осознают, что инвестиции в квалифицированные кадры составляют основу долгосрочного успеха. Но также понимают, что для формирования команды профессионалов, которые способны обеспечить успешное функционирование банка, необходима соответствующая корпоративная культура. Именно поэтому в Банке сформирована и развивается система корпоративных ценностей и традиций. Каждый человек, вливаясь в коллектив, должен усвоить ценности Банка. Для реализации такой задачи в банке ведется активная работа по совершенствованию организационной культуры, разрабатываются и реализуются мероприятия по созданию комфортного психологического климата в коллективе, формированию командного стиля, чтобы каждый сотрудник четко понимал свою роль в

общем деле, ощущал себя частью большой семьи, а также чувствовал, что его ценят.

Для поддержания корпоративного духа в Банке проводятся общепанковские мероприятия и праздники, а именно:

- регулярные совещания директоров региональных отделений и управляющих московских отделений по обмену опытом, рассмотрению предложений, анализу работы;
- торжественные церемонии награждения почетными грамотами и памятными подарками;
- приглашение на новогоднее представление детей сотрудников банка;
- празднование юбилеев, дней рождений, совместные выезды на природу и т.п.

Такие мероприятия предоставляют большие возможности для неформального общения между менеджерами различного уровня и сотрудниками отделений и филиалов

В Банке создано единое информационное пространство, в рамках которого активно используются различные информационные каналы, позволяющие оперативно информировать сотрудников обо всех событиях в жизни банка. Среди них можно выделить различные сервисы корпоративной банковской сети документооборота (информация подразделений, тематические разделы вопросов и ответов, доска объявлений и т.д.), а также интернет-сайт. До филиалов банка регулярно доводится самая свежая информация о жизни Центрального офиса и других филиалов, новости банка, публикации о банке в средствах массовой информации.

Значительное внимание руководство Банка уделяет анализу внешних контактов. Здесь сложившаяся система обратной связи также играет важную роль в выявлении потребностей клиентов. Наглядным примером является интернет-сайт Банка, где действуют сервисы открытого обмена информацией – Конференция и Книга отзывов и предложений. Такого рода связь с клиентами и деловыми партнерами банка позволяет адекватно реагировать на происходящие изменения во внешнем окружении банка и проводить гибкую политику адаптации к ним, создавать и поддерживать удобные, комфортные условия обслуживания клиентов, в кратчайшие сроки решать проблемы.

В своей деятельности Банк руководствуется также принципами социально ответственной компании, кредитуя предприятия и приумножая доходы частных клиентов, банк тем самым вносит свой посильный вклад в развитие российской экономики, способствует созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни людей во многих регионах страны. Вместе с тем Банк оказывает и прямую адресную помощь тем,

кто в ней особенно нуждается, осуществляя постоянные и разовые благотворительные акции. Одним из главных направлений благотворительной деятельности является помощь подрастающему поколению.

Начиная с 1996 года, Банк взял шефство над самой большой семьей в России, в которой живут 53 ребенка-сироты, взятые из детских домов и воспитываемые православным священником Николаем Стремским, настоятелем Свято-Троицкой Обители милосердия и его супругой. Благодаря поддержке Банка построена гимназия, укомплектована библиотека и возведен жилой детский корпус. В течение 2003 года Банк активно помогал Всероссийскому обществу инвалидов, Московскому городскому дворцу детского и юношеского творчества, военно-спортивному клубу «Победитель», детскому центру «Подросток» Серебрянопрудского района Московской области.

При поддержке Банка региональный общественный благотворительный фонд содействия социальной адаптации подростков и молодежи «ФЕНИКС» провел акцию «Откликнитесь, добрые люди!». Вырученные средства пошли на дорогостоящее лечение, реабилитацию, моральную поддержку детей и подростков, страдающих тяжелыми заболеваниями. По просьбе Ассоциации журналистов, пишущих на правоохранительную тему, были вложены средства в программу по изданию газет, журналов и книг, посвященных сотрудникам Министерства внутренних дел РФ, обеспечивающим правопорядок в России.

Руководство Банка осознаёт, что крупный бизнес не сможет заменить государство в решении социальных вопросов. Однако своей эффективной работой и адресной материальной поддержкой бизнесмены должны способствовать созданию в России процветающего общества. Такой подход к работе свидетельствует о глубоком понимании руководством Банка своей социокультурной миссии. Провозглашаемая организационная культура, в которой заложены стремление к высокому качеству оказываемых услуг, правила поведения, профессионализм и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире, обеспечивает коллективу Банка конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг, создаёт благоприятный имидж в деловых кругах и социальной среде.



КРАВЧЕНКО АЛЬБЕРТ ИВАНОВИЧ
(1949 г.)

Российский социолог, специалист в области экономической социологии и социологии труда. Окончил философский факультет МГУ (1973). Доктор социологических наук (1991). С 1978 работает в Институте социологии РАН ведущим научным сотрудником. С 1984 – научный консультант, редактор журнала "Социологические исследования"

Дал определение структуры и предметной области социологии труда, осуществил систематизацию категориального аппарата, выделил основные школы в истории отечественной и зарубежной социологии труда, предложил новую трактовку концепции социальной организации труда Ф. Тейлора.

В области методологии выдвинул и обосновал пятиуровневую концепцию общесоциологического знания: научная картина мира, общая теория, частные теории, эмпирические исследования, прикладные инновационные исследования.

Имеет более 200 опубликованных научных трудов, из них около 50 монографий, словарей, справочников и учебных пособий. Из них: «Социология» в 3 томах (1998–2003), «Культурология» (2000–2003), «Социология управления» и ряд других, в которых значительное внимание уделяется теории и методам управления персоналом.

ТЕМА 10

АУДИТ ПЕРСОНАЛА

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Проведение организационно-кадрового аудита в организации необходимо для:

- а) решения проблемы повышения эффективности управления персоналом;
- б) решения проблемы повышения производительности труда;
- в) решения проблемы повышения эффективности деятельности организации;
- г) решения проблемы повышения эффективности деятельности отдельно взятого работника.

2. Организационно-кадровый аудит – это:

- а) оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- б) оценка соответствия уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы;
- в) оценка соответствия базового профессионального образования сотрудников занимаемой должности;
- г) оценка соответствия трудового вклада сотрудника получаемому вознаграждению.

3. Организационно-кадровый аудит включает процедуры:

- а) организационный аудит;
- б) аудит кадрового потенциала;
- в) финансовый аудит;
- г) аудит производственного потенциала;
- д) аудит системы менеджмента качества.

4. Объектами аудита персонала – является:

- а) трудовой коллектив организации;
- б) различные стороны производственной деятельности трудового коллектива;

- в) принципы и методы управления персоналом в организации;
- г) принципы и методы формирования кадровой политики;
- д) руководящий состав организации;
- е) производственные мощности организации;
- ж) принципы и методы формирования организационной культуры;
- з) принципы и методы формирования организационной структуры.

5. Трудовой потенциал работника – это:

- а) возможная дееспособность, и материальные возможности работника в сфере быта;
- б) финансовые возможности работника в сфере управления предприятием;
- в) возможная трудовая дееспособность работника и его ресурсные возможности в области труда;
- г) возможная юридическая дееспособность работника и его конституционные возможности в области труда;
- д) возможная общественная дееспособность работника и его возможности в профсоюзной деятельности.

6. Пол, возраст, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и другое – это:

- а) параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- б) параметры, характеризующие экономические компоненты трудового потенциала;
- в) параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- г) параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;
- д) параметры, характеризующие социально-культурные компоненты трудового потенциала;
- е) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала;
- ж) параметры, характеризующие социально-географические компоненты трудового потенциала.

7. Профессионализм, квалификация, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность – это:

- а) параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- б) параметры, характеризующие экономические компоненты трудового потенциала;

- в) параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- г) параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;
- д) параметры, характеризующие социально-культурные компоненты трудового потенциала;
- е) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала;
- ж) параметры, характеризующие социально-географические компоненты трудового потенциала.

8. Соотношение использования трудового потенциала, при котором он используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства – определяется:

- а) $\Pi > \Phi = T$;
- б) $\Pi = \Phi = T$;
- в) $\Pi > \Phi < T$;
- г) $\Pi < \Phi > T$;
- д) $\Pi = \Phi < T$.

9. Соотношение, при котором, несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребность в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью – определяется:

- а) $\Pi > \Phi = T$;
- б) $\Pi = \Phi = T$;
- в) $\Pi > \Phi < T$;
- г) $\Pi < \Phi > T$;
- д) $\Pi = \Phi < T$.

10. Соотношение, при котором имеющийся трудовой потенциал, то есть все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства – определяется:

- а) $\Pi > \Phi = T$;
- б) $\Pi = \Phi = T$;
- в) $\Pi > \Phi < T$;
- г) $\Pi < \Phi > T$;
- д) $\Pi = \Phi < T$.

11. Соотношение, которое свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько

низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы – определяется:

- а) $\Pi > \Phi = T$;**
- б) $\Pi = \Phi = T$;**
- в) $\Pi > \Phi < T$;**
- г) $\Pi < \Phi > T$;**
- д) $\Pi = \Phi < T$.**

12. Оценка физического и психологического потенциала работников, объема общих специальных знаний, трудовых навыков и умений, качества членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности – это характеристика:

- а) творческая;**
- б) производственная;**
- в) профессиональная;**
- г) качественная;**
- д) коммерческая;**
- е) количественная.**

13. Оценка по таким показателям как численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений, количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда – это характеристика:

- а) численная;**
- б) производственная;**
- в) профессиональная;**
- г) качественная;**
- д) коммерческая;**
- е) количественная.**

14. Один из важнейших показателей, который характеризует производственные возможности предприятия – это:

- а) статистика производственно-промышленного персонала;**
- б) численность промышленно-производственного персонала;**
- в) суверенитет промышленно-производственного персонала;**
- г) информированность промышленно-производственного персонала;**
- д) формализованность промышленно-производственного персонала.**

З А Д А Н И Е 2. Распределите представленные ниже основные параметры (содержание) аудита по функциям управления персоналом. Для выполнения задания используйте таблицу.

Основные параметры (содержание) аудита

1. Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации;

2. Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями;

3. Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями;

4. Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения;

5. Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов;

6. Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации;

7. Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам;

8. Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации;

9. Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом;

10. Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры;

11. Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации;

12. Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
1. Формирование кадровой политики организации	?
2. Планирование персонала	?
3. Использование персонала	?
4. Наем и отбор персонала	?
5. Деловая оценка персонала	?
6. Профорентация и адаптация персонала	?
7. Обучение персонала	?
8. Работа с кадровым резервом	?
9. Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	?
10. Организация трудовой деятельности персонала	?
11. Мотивация и стимулирование труда	?
12. Трудовые отношения в коллективе	?

МАЙКЛ АРМСТРОНГ (1945 г.)

Окончил в 1949 году Лондонскую школу экономики и политических наук по специальности «Экономика». Позднее стал работать в сфере управление человеческими ресурсами и управления человеческим капиталом.

Им опубликовано 20 книг по менеджменту и управлению человеческими ресурсами, переведенных на 18 языков. Является одним из 100 самых влиятельных HR-специалисты 2007 года. В настоящее время выступает в качестве докладчика на международных конференциях по теме «Международное управление человеческими ресурсами».

ТЕМА 11

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

З а д а н и е 1. Контрольный тест.

1. Кадровое планирование – это:

- а) целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями;
- б) целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью выявление возможной трудовой дееспособности работника и его ресурсных возможностей в области труда;
- в) целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

2. При количественном планировании персонала используются такие методы как:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

3. При качественном планировании персонала используются такие методы как:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

4. Кадровое планирование по срокам подразделяется на:

- а) текущим;
- б) полугодовым;
- в) квартальным;
- г) долговременным;
- д) годовым;
- е) сезонным.

5. Метод кадрового планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

6. Метод кадрового планирования, суть которого состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

7. Метод кадрового планирования, при котором привлекаются эксперты, проводящие анализ проблемы планирования и производящие соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на переменные – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;

- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

8. Метод кадрового планирования, при котором образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

9. Метод кадрового планирования, который включает в себя экспертные и групповые методы – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

10. Метод кадрового планирования, при котором устанавливается зависимость рассматриваемого показателя от других переменных – называется:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) метод Дельфы;
- г) нормативный метод;
- д) метод групповых оценок;
- е) статистический метод.

ТЕМА 12

РЕКРУТИНГ И НАБОР ПЕРСОНАЛА

З а д а н и е 1. Контрольный тест.

1. Рекрутинг – это процедура, включающая:

- а) анализ рынка труда.
- б) кадровый аудит;
- в) набор претендентов;
- г) отбор персонала;
- д) подбор персонала;
- е) наём работников.

2. Набор персонала – это:

определение качественной и количественной потребности в персонале
комплектование необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация подбирает подходящих для неё работников

выявление различий между кандидатами на вакантную должность
подбор кадров на временные рабочие места

3. Основной целью набора персонала в организациях с высокой текучестью кадров является:

- а) извещение всех работающих об имеющихся вакансиях
- б) обеспечение ротации персонала
- в) выявление различий между кандидатами и установление их соответствия требованиям будущей деятельности
- г) заполнение вакантных рабочих мест в организации.

4. К методам поиска персонала во внешних источниках относятся:

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) объявления в СМИ, Интернете;
- г) ротация.

5. К методам поиска персонала во внутренних источниках относятся:

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) объявления в СМИ, Интернете;
- г) ротация.

6. Лизинг персонала – это:

- а) вид деятельности по изучению рынка рабочей силы;
- б) реклама вакансий;
- в) подбор кадров на временные рабочие места за счет кратко- или среднесрочной аренды персонала у другой организации;
- г) исследование качеств кандидатов на вакантную должность.

7. Резюме – это:

- а) заключение кадровой службы о соответствии кандидата вакантному месту;
- б) краткая самореклама;
- в) описание этапов трудового пути;
- г) рекламное объявление о вакансиях;
- д) решение по итогам испытательного срока.

8. Самыми важными в анкете для претендентов на работу являются сведения:

- а) об образовании;
- б) о судимости;
- в) о национальности;
- г) о месте рождения;
- д) о профессиональном опыте.

9. Внутренний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми профессиональным опытом;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) специалистов с высшим образованием;
- г) иностранных рабочих;
- д) безработных.

10. Внешний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми идеями;
- б) без больших затрат времени и средств;

- в) с высшим образованием;
- г) без большого риска допустить ошибку;
- д) без ущерба для сложившихся взаимоотношений.

З А Д А Н И Е 2. Внимательно ознакомьтесь с объявлением о наборе персонала, проанализируйте и укажите его недостатки. По объявлению в газете составьте резюме.

**Волгоградская
холдинговая компания приглашает на работу экономиста**

Требования к кандидатам: высшее профильное образование. Опыт работы по специальности от 2-х лет. Знание основ прогнозирования и планирования на предприятии. Уверенный пользователь ПК: Word, Excel.

Содержание работы: составление бюджета затрат на год с разбивкой на кварталы и месяцы. Проведение анализа отклонений фактических данных от бюджетных показателей. Разработка нормативов на основе анализа. Подготовка и ведение внутренней отчетности.

Личностные качества: аналитический склад ума, пунктуальность, целеустремленность.

Резюме по e-mail: cv@ac.volgograd.ru Тел.: 26-50-30

З А Д А Н И Е 3. Разработайте описание должности на основе следующих квалификационных характеристик:

1. Должностные обязанности: организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантной должности. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Составляет и оформляет трудовые договоры, контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

2. Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения персоналом; методы и организацию менеджмента; этику делового общения; основы общей и социальной психологии; правила и нормы охраны труда.

3. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности Менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Основные позиции описания должности:

1. Наименование организации, подразделения;
2. Краткие сведения об организации;
3. Служебные взаимоотношения и полномочия (связи по вертикали и горизонтали, право распоряжения и в каких пределах);
4. Основные обязанности и ответственность (указать самое главное, за что отвечает работник);
5. Содержание работы (выделяются 8–10 пунктов, раскрывающих обязанности работника без чрезмерной детализации);
6. Условия работы (сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации и др.).

З а д а н и е 4: На основе предложенной ситуации подготовьте текст рекламного объявления о найме на работу и определите критерии первичного отбора кандидатов.

Представьте, что сегодня, к Вам – менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И.Л. из производственного отдела со следующего месяца переходит работать в редакцию. Ваша задача осуществить поиск кандидатов на вакантную должность.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ ПОИСК КАНДИДАТА

- 1. Название организации:** Издательство «КАМИЛЛА»
- 2. Организационно-правовая форма:** Акционерное общество закрытого типа.
- 3. Вид деятельности:** выпуск полиграфической продукции – книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и тому подобное
- 4. История развития организации:** Фирма АОЗТ «Издательство «КАМИЛЛА» образована в мае 1991 года. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 года начался выпуск первых книг. С августа 1994 года фирма начала приём заказов на выпуск полиграфической продукции.
- 5. Принципы кадровой политики:** Тип кадровой политики – открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворение потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путём сокращения «времени простоя», то есть распределение функциональных обязанностей таким образом, чтобы рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании возможностей персонала; 3) материальная заинтересованность.

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер)

Место работы: производственный отдел

Подчиненность: заместитель директора по производству

Виды выполняемых работ: редакторская правка, верстка, вывод текста на бумагу, вывод оригинал-макета на бумагу, вывод оригинал-макета на диапозитивы (плёнки)

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP 111, HP 111p, HP IV plus.

Производственные связи: с коллегами-макетерами, наборщиками, корректорами, технологами, зам. директора по производству, художники, редакторы.

Образование: высшее либо среднее специальное

Возраст: от 22 до 45 лет

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объёмом 450–500 страниц



**ГЕРЧИКОВ ВЛАДИМИР ИСАКОВИЧ
(1938–2007)**

Доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению. Один из основателей отечественной промышленной социологии и научно-практической школы управления персоналом.

Автор концепции человеческого фактора производства и типологической модели трудовой мотивации. С 2001 года работал профессором на кафедре управления человеческими ресурсами Государственного университета «Высшая школа экономики».

Герчиков В.И. был одним из ведущих специалистов в области теории и практики мотивации и стимулирования труда, организации внутрифирменного управления и взаимодействия подразделений, развития кадровых служб в организациях различного типа и профиля.

Им были успешно реализованы многочисленные проекты в сфере построения служб управления персоналом и разработки систем мотивации и оплаты труда различных отечественных предприятий. Последние годы своей жизни работал старшим консультантом Группы компаний «Топ-Менеджмент Консалт».

Автор свыше 230 научных печатных работ, из них 19 на иностранных языках. Среди них: Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие. ИНФРА – М., 2007; Функции и структура службы управления человеческими ресурсами. Учеб. пособие / Изд. 8-е, доп. и перераб. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

ТЕМА 13

ОТБОР РАБОТНИКОВ

З а д а н и е 1. Контрольный тест.

1. Анкета хранится в личном деле работника:

- а) 5 лет;
- б) 75 лет;
- в) 25 лет;
- г) 60 лет;
- д) 1 год.

2. Автобиография составляется:

- а) работником кадровой службы;
- б) начальником кадровой службы;
- в) работником;
- г) руководителем;
- д) коллегой.

3. Собеседование – это:

- а) пресс-конференция с заданными типовыми вопросами, ответы на которые дают полное представление о работнике;
- б) интервью с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от работника соответствующего уровня профессиональной подготовки и привлекательной внешности;
- в) интервью с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют профессиональной вежливости, аккуратности и внимания;
- г) интервью с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки претендента.

4. В отборочном собеседовании самое благоприятное впечатление производят:

- а) опрятный внешний вид кандидата на рабочее место;
- б) наличие водительских прав у кандидата;
- в) размышления кандидата о стиле руководства на прежней работе;

- г) заинтересованность в высоком заработке;
- д) семейное положение.

5. Метод оценки претендента, при котором осуществляется оценка общего уровня развития и отдельных способностей мышления, внимания, памяти – именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

6. Метод оценки претендента, при котором основные аспекты анализа – это семейные отношения, характер образования, физическое развитие, потребности и интересы претендента – именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

7. Метод оценки претендента, при котором производится оценка психофизических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность – именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

8. Метод оценки претендента, при котором производится психодиагностика на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу – именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

9. Метод оценки претендента, при котором проводится беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценка профессионально важных качеств – именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

10. Метод оценки претендента, при котором используется полиграф, именуется:

- а) интервью;
- б) личностные тесты;
- в) рекомендации;
- г) общие тесты способностей;
- д) тесты на профпригодность;
- е) биографические тесты;
- ж) центры оценки персонала;
- з) нетрадиционные тесты.

З А Д А Н И Е 2. Сравните резюме, составленные кандидатами на вакансию финансового менеджера. Выделите преимущества и недостатки каждого варианта.

АЛЕКСЕЕВ Сергей Вячеславович

ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ

2009-2007

ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону
Заместитель генерального директора
– ценообразование, контроль поставок
– организация работы офиса

2007-2003

ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону
Финансовый директор
– управление денежными потоками
– АФХД, планирование

2003-2000

ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону
Коммерческий директор
– организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2002-2003

РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

– Специальность: финансовый менеджмент

1998-2002

Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

– Факультет: Бухгалтерский учет и аудит

– Специальность: экономист

1991-1998

Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

– Факультет: Лечебный

– Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов

ТЕЛЕФОН: 00-00-00

**АЛЕКСЕЕВ Сергей Вячеславович
на вакансию финансового менеджера**

Возраст: 33 года

Семейное положение: холост

Адрес: г. Ростов-на-Дону, пр. Ленина, 12-145

Телефон: 00-00-00

ОБРАЗОВАНИЕ

2002-2003

РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров

– Специализация: финансовый менеджмент

1998-2002

ГАУ, Ростов-на-Дону

– Специальность: Бухгалтерский учет и аудит

ОПЫТ РАБОТЫ

2007 – по наст. время

ООО «Компания «Солнышко» (70 чел.)

Должность: зам. Генерального директора

– по финансам

2003-2007

ООО «Доктор-Ф» (55 чел.)

Должность: финансовый директор

2000-2003

ТОО «Тор-М» (30 чел.)

Должность: коммерческий директор

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

– анализ финансово-хозяйственной деятельности

– управление денежными потоками

– финансовое планирование

– бюджетирование

– составление отчетности

– контроль за деятельностью бухгалтерии

ПК – опытный пользователь WINDOWS 2007, MS OFFICE, INTERNET

Водительские права: категория В, С. Английский язык – разговорный

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

Аналитический склад ума, работоспособность, способность к прогнозированию, настойчивость

З/п на испытательный срок – от 30000 рублей

З а д а н и е 3. Заполните анкету на вакансию руководителя отдела продаж, используемую при отборе персонала. На какие позиции Вы, как менеджер по персоналу, обратите внимание? Почему?

АНКЕТА СОИСКАТЕЛЯ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Личные данные

Фамилия Имя Отчество			
Дата рождения		Гражданство	
Семейное положение	<input type="checkbox"/> холост/не замужем <input type="checkbox"/> женат/замужем <input type="checkbox"/> разведен/разведена <input type="checkbox"/> другое:		
Дети	<input type="checkbox"/> есть <input type="checkbox"/> нет	Количество	Возраст
Могу ездить в командировки	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет		

Контактная информация

Индекс		Город	
Район		Улица, дом, кв.	
Контактный телефон		Мобильный телефон	

Основное образование

Учебное заведение						
Уровень образования	<input type="checkbox"/> высшее		<input type="checkbox"/> неполное высшее		<input type="checkbox"/> среднее спец.	
Начало		год	Окончание		год	Квалификация

Учебное заведение						
Уровень образования	<input type="checkbox"/> высшее		<input type="checkbox"/> неполное высшее		<input type="checkbox"/> среднее спец.	
Начало		год	Окончание		год	Квалификация

Дополнительное образование. Курсы, тренинги, стажировки и т.д.

Учебное заведение, организация					
Окончание		год	Длительность		
Название курса					

Учебное заведение, организация					
Окончание		год	Длительность		
Название курса					

Планируете ли Вы продолжить свое образование? _____
 Приведите вашу программу? _____
 Имеются ли у вас награды, грамоты, публикации, достижения?

Иностранные языки

Иностранный язык и уровень владения	
-------------------------------------	--

Навыки работы с компьютером

Офисные приложения			
<input type="checkbox"/> Microsoft Word	<input type="checkbox"/> Microsoft Excel	<input type="checkbox"/> Microsoft Power-Point	<input type="checkbox"/> Microsoft Access
<input type="checkbox"/> Microsoft Project	<input type="checkbox"/> Open Office	другие:	
Финансовые/правовые программы			
<input type="checkbox"/> 1С: Бухгалтерия		<input type="checkbox"/> 1С: Торговля, склад	
<input type="checkbox"/> 1С: Зарплата, кадры			
<input type="checkbox"/> Парус	<input type="checkbox"/> Бест	другие:	
Юридические базы данных			
<input type="checkbox"/> Гарант	<input type="checkbox"/> Консультант	другие:	
Профессиональное оборудование			
<input type="checkbox"/> Мини АТС	<input type="checkbox"/> Факс	<input type="checkbox"/> Ксерокс	<input type="checkbox"/> Сканер
другие:			

Дополнительные навыки

Машинопись	<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> нет			
Вождение автомобиля	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	Имею личный автомобиль <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет			
Имею водительские права категории	<input type="checkbox"/> А	<input type="checkbox"/> В	<input type="checkbox"/> С	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Стаж вождения:		лет			

Место работы

(указывается в обратной хронологической последовательности)

Организация	
Начало (месяц, год)	Окончание (месяц, год)
Направление деятельности компании	
Название должности	
Должностные обязанности	
Причина поиска новой работы	

Организация			
Начало (месяц, год)		Окончание (месяц, год)	
Направление деятельности компании			
Название должности			
Должностные обязанности			
Причина поиска новой работы			

Организация			
Начало (месяц, год)		Окончание (месяц, год)	
Направление деятельности компании			
Название должности			
Должностные обязанности			
Причина поиска новой рабо- ты			

Требования к новому месту работы

Направление деятельности компа- нии			
Должность		Уровень заработной платы	

Личные качества

Сильные стороны:	
Слабые стороны:	
Увлечения, интересы, хобби:	

Рекомендатели

Название организации	Ф.И.О., должность	Контактный телефон

Какие из ваших особенностей могут помочь при работе в данной должности? _____

Почему Вы выбрали работу в этом направлении? _____

Каковы Ваши цели на ближайшие год – 1,5? Как Вы собираетесь их достичь? _____

Считаю нужным добавить к изложенному выше:

Я подтверждаю достоверность всего изложенного выше.

200 __ г. Подпись _____

ЗАДАНИЕ 4. Из указанных ниже вопросов выберите те, которые целесообразно включить в план собеседования при приеме на работу менеджера по продажам.

1. Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности)
2. По каким причинам Вы ушли с предыдущего места работы?
3. Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?
4. Какие цели ставите перед собой?
5. Что нового (нестандартного) Вы можете предложить на новом месте работы?
6. Какие из должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
7. Какая работа Вам больше по душе?
8. Как Вы повышаете свои профессиональные знания?
9. Как Вы строите взаимоотношения с коллегами?
10. Назовите сильные и слабые черты Вашего характера, поведения? Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?
11. Как бы Ваши коллеги по работе (подчиненные) оценили Вас с помощью трех прилагательных?
12. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать идеальный руководитель (работник)?
13. Как Вы представляете свое положение в этой организации через 3-5 лет? Как собираетесь его добиться?
14. За что Вас критиковали за последние 2 года?
15. Какого рода трудностей Вы ждете на новой работе?
16. На какую зарплату рассчитываете?
17. Какие у Вас вопросы?



ХЬЮГО МЮНСТЕНБЕРГ (1863–1916)

Американский психолог немецкого происхождения; один из пионеров прикладной психологии, раздвинувший её границы в направлении промышленной, организационной, правовой, медицинской, клинической, образовательной и бизнес составляющей.

Создал первую в мире школу промышленной психологии.

В книге «Психология и промышленная активность» (1913) сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей

на руководящие должности.

Х. Мюнстенберг – один из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Разработал множество психологических тестов для изучения способностей и склонностей к различным профессиям, должностям, совместимости работников друг с другом, утомляемости работников и пр. Доказывал важность гуманизации управления.

ТЕМА 14

НАЁМ ПЕРСОНАЛА

З А Д А Н И Е 1. Контрольный тест.

1. Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, составленное:

- а) на типовом бланке;
- б) под диктовку работодателя;
- в) под диктовку работника;
- г) при участии профсоюза;
- д) в единственном экземпляре.

2. В бланке трудового договора работника с работодателем обязательным является пункт:

- а) требование пожизненного найма;
- б) план карьеры;
- в) дополнительные условия;
- г) правила техники безопасности;
- д) размер должностного оклада.

3. Срочный трудовой договор – это соглашение работника и работодателя о работе на срок:

- а) до 1 года;
- б) до 2 лет;
- в) до 3 лет;
- г) до 4 лет;
- д) до 5 лет;
- е) все вышеперечисленное.

4. Бессрочный трудовой договор – это соглашение работника и работодателя о работе:

- а) на любой срок
- б) на срок более 5 лет;
- в) до выхода на пенсию;
- г) все вышеперечисленное.

5. Обсуждать размер оплаты труда рекомендуется на этапе:

- а) поиска работы;
- б) набора;
- в) отбора;
- г) прохождения испытательного срока;
- д) заключения трудового договора;
- е) на любом из перечисленных этапов.

6. Срочный трудовой договор в большей степени выгоден:

- а) работодателю;
- б) работнику;
- в) коллегам по работе;
- г) семье работника;
- д) профсоюзу;
- е) всем вышеперечисленным акторам.

7. Трудовая книжка – это:

- а) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- б) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- в) документ, который содержит сведения о жизни и трудовой деятельности работника и используется кадровой службой для получения дополнительных данных о работнике;
- г) документ, регламентирующий трудовую деятельность работника на предприятии.

8. Трудовой потенциал работника – это:

- а) возможная дееспособность и материальные возможности работника в сфере быта;
- б) финансовые возможности работника в сфере управления предприятием;
- в) возможная трудовая дееспособность работника и его ресурсные возможности в области труда;
- г) возможная юридическая дееспособность работника и его конституционные возможности в области труда.

Задание 2. Какие из представленных ниже документов предъявляются при заключении трудового договора в соответствии со ст. 65 Трудового кодекса РФ в обязательном порядке?

- а) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- б) анкета;
- в) трудовая книжка;

- г) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- д) рекомендательное письмо;
- е) автобиография;
- ж) документы воинского учета;
- з) документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- и) медицинская справка;
- к) справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования;
- л) резюме;
- м) водительское удостоверение.

З А Д А Н И Е 3. Внимательно ознакомьтесь с системой найма персонала в компании «Росгосстрах», проанализируйте, сделайте оценочные суждения о её эффективности. Предложите план мероприятий по оптимизации системы найма страховых агентов.

Одной из главных задач развития агентской сети в компании «Росгосстрах» является выстраивание управляемого процесса обновления и прироста агентского корпуса. При численности страховых агентов порядка 45 тыс. человек, большую часть составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста. В связи с этим в компании возникает острая потребность в притоке агентов, которые бы «подхватили» клиентские портфели уходящих на пенсию агентов и были бы способны к развитию продаж на неохваченных страховых полях.

Основными условиями количественного развития агентской сети являются:

- Прозрачная система мотивации, позволяющая агенту зарабатывать;
- Конкурентный уровень комиссионного вознаграждения;
- Организация непрерывного процесса рекрутинга, адаптации и вывода агента на эффективный уровень;
- Понимание менеджерами агентских групп своей роли в этом процессе, обеспечение качественного подхода к наставничеству и обучению;
- Мотивация менеджеров агентских групп на работу с новичками;
- Создание благоприятных условий в агентской группе, обеспечивающей необходимый уровень удержания агентов.

Основными составляющими процесса привлечения и обучения новых агентов являются:

- Планирование привлечения новых агентов;
- Поиск кандидатов;

- Привлечение кандидатов;
- Отбор кандидатов;
- Адаптация страховых агентов;
- Мотивация страховых агентов;
- Организация наставничества;
- Обучение страховых агентов.

В компании «Росгосстрах» существует понятие «воронка рекрутинга», которая позволяет оценить эффективность работы на каждом из этапов: набор, отбор, адаптация и обучения страховых агентов. «Воронка рекрутинга» – это инструмент планирования и контроля управления процессом привлечения и адаптации агентов, цель которого получение планового количества агентов, соответствующих профилю агента.

Воронка рекрутинга представляет собой:

- визуализацию системного подхода к процессу привлечения и удержания агентов;
- последовательность действий, которая позволяет провести кандидата от этапа «входящего обращения» в адрес компании, до заключения договора страхового консультанта;
- уровень «потерь» на каждом из этапов;
- взаимосвязь между этапами.

Кроме того, воронка рекрутинга позволяет выявить те из этапов, на которых происходит снижение эффективности и как следствие сверхнормативный «отсев» кандидатов (рис. 1).

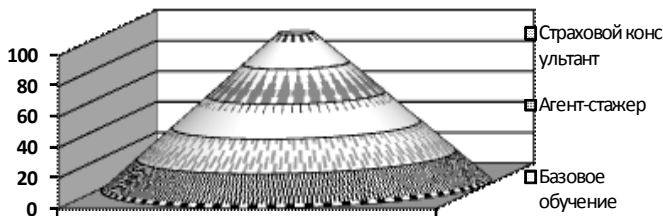


Рис. 1. «Воронка рекрутинга»

При первичном отборе кандидатов по телефону возникают следующие проблемы:

1. Большой объем (>10%) случайных и ошибочных звонков. Причинами этой проблемы может быть недостаточная детализация профиля в рекламном обращении или размещение объявлений в «нецелевых» местах.

2. Отсев на этапе первичного отбора по телефону более 65% происходит по трем основным причинам:

– Отсутствие у кандидатов компетенций необходимых, для соответствия профилю агента, выявляемых на этапе телефонного интервью;

– Выявление базовых ограничений;

– Отсутствие мотивации кандидата, отказ.

Отсев кандидатов на этапе очного собеседования составляет более 50%. Связано это с ошибками предыдущего этапа (проявление ограничений, не выявленных на этапе телефонного интервью; отсутствие у кандидата компетенций необходимых для соответствия профилю агента), с отказом кандидата по его инициативе и со слабой мотивацией кандидата к дальнейшим действиям.

Проблемами на этапе базового обучения являются:

1. Отсутствие или нерегулярность проведения обучения.

2. Отсев в процессе базового обучения более 20% в связи с непониманием целей и задач обучения, осознанием агентом несоответствия работы и собственных ожиданий, недостаточной практической направленностью обучения.

Когда кандидата принимают на должность, он становится агентом стажером, но и на этом этапе отсев составляет более 15%. К ряду основных причин можно отнести:

– Невыполнение агентом плана мероприятий установленных на период адаптации в компании.

– Неспособность выполнять стандарты и нормативы.

– Недостаточное внимание со стороны менеджера агентской группы.

– Отсутствие или длительный срок получения первых реальных результатов.

– Снижение мотивации в течение адаптационного периода.

– Отсутствие практических навыков, для осуществления продаж.

Для поиска и привлечения страховых агентов на уровне Дирекций филиалов, руководителями розничных продаж совместно с кадровой службой, разрабатывается общая стратегия (план мероприятий) набора и удержания страховых агентов. Выбранная стратегия используется во всех структурных подразделениях. Руководитель территориального подразделения по согласованию с Дирекцией имеет право скорректировать стратегию набора агентов в зависимости от специфики рынка труда и прочих условий территории. Одним из важнейших параметров при разработке плана мероприятий по привлечению, является учет «профиля агента» – набора параметров и ограничений, которым должен соответствовать потенциальный кандидат.

Требования, предъявляемые к агентам:

1. Возраст от 23-х до 50-и лет
2. Образование – высшее, незаконченное высшее, среднее специальное.
3. Опыт работы в страховании – не обязателен.
4. Приветствуется: опыт работы в продажах, особенно в сфере продажи услуг.
5. Предпочтение отдается кандидатом из следующих категорий: бывшие учителя или медицинские работники, бывшие сотрудники НИИ, военные, работники профессий, связанных с обучением или обслуживанием людей.
6. Умения и навыки: грамотная речь, грамотное письмо, умение вести телефонные переговоры, опыт проведения деловых встреч. Наличие навыков успешных активных продаж, опыт работы с документами, желательно базовое знание компьютера, умение производить арифметические расчеты.
7. Личностные качества: Презентабельная внешность, доброжелательность, опрятный вид.

В «Рогосстрахе» источники рекрутинга используются в зависимости от состояния страхового рынка, рынка занятости, а также от эффективности каждого из источников:

1. Основные источники рекрутинга:
 - Рекомендации агентов (регулярные беседы с агентами); клиентов (в процессе общения с клиентами); близких, знакомых; кандидатов (полученные в процессе общения с кандидатами); людей с большим кругом общения («Центры влияния»).
2. Дополнительные источники рекрутинга:
 - Активный поиск (поиск резюме в СМИ; поиск резюме на специализированных сайтах; поиск в интернете; сотрудничество с рекрутерами; ярмарки вакансий; биржи труда; службы занятости).
 - Презентации (презентации в специализированных ВУЗах; презентации на предприятиях, организация специальных акций, проведение акций «Приведи друга»; проведение специальных акций «День открытых дверей»; проведение семинаров; проведение встреч с действующими агентами).
3. Источники массового рекрутинга:
 - Организация потока входящих обращений в ответ на размещенные рекламные сообщения;
 - Публикация объявлений в специализированных СМИ;
 - Публикация объявлений в местных СМИ;
 - Публикации в регулярных СМИ.

В страховой компании 3 этапа подбора на вакансию страхового агента:

- 1 – первичное собеседование (по телефону);
- 2 – очное собеседование;
- 3 – принятие решения.

При собеседовании по телефону специалист по подбору персонала сразу отсеивает неподходящих кандидатов. Если по базовым критериям кандидат подходит, то выясняется его мотивация и заинтересованность в работе, оцениваются коммуникативные навыки и умение общаться. Когда кандидат соответствует формальным требованиям – его приглашают на очное собеседование, предварительно высылая ему в электронном виде анкету соискателя на электронную почту. Если у кандидата нет возможности заполнить анкету в электронном виде, то он заполняет ее при приходе на собеседование.

Очное собеседование проводится в 3 этапа:

- 1 – вводная часть;
- 2 – информационная часть;
- 3 – завершение собеседования.

Для сотрудников отдела управления персоналом разработана специальная структура проведения собеседований, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Структура проведения собеседования

	Вводная часть	Информационная часть	Заключительная часть
Время	15% от времени беседы	80% от времени беседы	5% от времени беседы
Цель	Установить контакт	Получить необходимую информацию о кандидате	Завершение беседы
Задачи	Установить доверительные отношения с кандидатом	Получить фактическую информацию о резюме, рассказать о компании и вакансии, оценить кандидата, мотивировать на работу в компании	Подвести итоги беседы, договориться о следующем контакте
Приемы	Поощрение, подстройка	Вопросы, определение потребностей кандидата, предложение выгод работы страхового агента, работа с возражениями, активное слушание	Резюме встречи, безоценочность

При подборе кандидатов специалисты управления персоналом обращают внимание на две группы характеристик:

1. Формальные характеристики – возраст, образование, опыт работы.

2. Личностные характеристики – ориентация на работу с людьми, поведение в конфликтных ситуациях, способность устанавливать и поддерживать контакт, ценностные ориентации, активность, интересы, стремление зарабатывать деньги, ориентация на профессиональный и карьерный рост и т.д.

Соответственно, все вопросы, задаваемые на собеседовании, направлены на выявление либо формальных, либо личностных характеристик. Это помогает специалистам по подбору персонала сразу отсеивать неподходящих кандидатов.

У специалистов отдела управления персоналом существует примерный список вопросов для собеседования (табл. 2).

Таблица 2

Примерный список вопросов на собеседовании

Группа характеристик	Вопросы
Формальные характеристики	Какое у вас образование? Какой у вас опыт работы? Каковы ваши должностные обязанности на прошлом месте работы? Что вам больше всего нравилось в вашей предыдущей работе? Каковы ваши основные достижения на прошлом месте работы?
Личностные характеристики	Данные о ценностных ориентациях кандидата: Что для вас является наиболее важным в работе? Что бы вы хотели добиться в профессиональной деятельности? Сколько вы готовы работать, чтобы достичь успеха? Чем вас привлекает работа в качестве страхового агента? Каким вы себя видите через пять лет? Какие ваши качества помогут вам справиться с трудными ситуациями в работе? Личностные характеристики необходимые для успешного страхового агента: Что вас привлекает в работе с людьми? Как вы ведете себя в ситуации, когда вам предъявляют претензии? Что вы будете делать, если в начале деятельности страхового агента вы будете не очень успешны? Как вы себя ведете, если собеседник отстаивает точку зрения отличную от вашей?

После этапа собеседования следует этап принятия решения. Если кандидат подходит по большинству критериев, специалист по набору персонала отправляет его кандидатуру на согласование с руководством.

Для оценки системы найма страховых агентов не менее важным представляется и мнение самих страховых агентов к своей работе.

На вопрос «Какие стороны в работе агента Вас больше всего привлекают?» наиболее часто встречающиеся ответы отображены на рисунке 2.

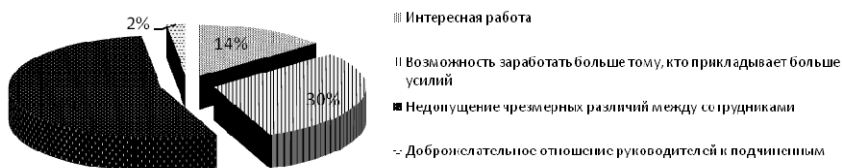


Рис. 2. Рейтинг привлекательности работы страхового агента

На вопросы, «Что для Вас является наиболее важным в работе агента?» и «Какие опасения возникают у вас при работе страховым агентом в данной страховой компании?», практически все страховые агенты выражают единое мнение: а) наиболее важным агенты считают для себя – свободный график работы и самостоятельное планирование своего времени; б) главное опасение страховых агентов – отсутствие работы и, как следствие, небольшой заработок.

При ответе на вопрос «Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы» большинство респондентов выбрали варианты ответов представленные на рисунке 3.

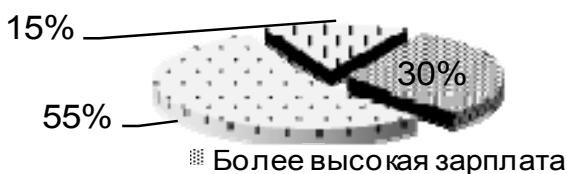


Рис. 3. Причины смены работы

ЗАДАНИЕ 4. Составьте трудовой договор в соответствии с представленным ниже образцами для сотрудников занимающих следующие должности: менеджер по персоналу, главный бухгалтер, менеджер по рекламе, юристконсульт, директор кадровой службы, преподаватель вуза, проректор по учебной работе.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР (СОТРУДНИКА)

г. Москва “_____” _____ г.
Акционерное общество “Общество” (далее – АО “Общество”), в
лице _____ Генерального _____ директора

_____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем “Администрация”, с одной стороны, и _____

_____,
(фамилия, имя, отчество)
именуемый в дальнейшем “Работник”, с другой стороны, заключили трудовой договор о нижеследующем:

1. Прием на работу, подчиненность, намерения, права, обязанности и ответственность Работника

1.1. _____
(Ф.И.О.)

принимается на работу _____
в департамент, службу, подразделение _____.

1.2. Подчинение, функции, права и обязанности Работника определяются Правилами внутреннего распорядка, должностной инструкцией, распоряжениями начальника подразделения и непосредственного руководителя, а также квалификацией в соответствии с ЕТКС или отраслевыми ЕТКС.

1.3. Работа по настоящему трудовому договору для Работника является основным местом работы.

1.4. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Работником своих должностных обязанностей он несет ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

1.5. Перевод Работника на другую работу возможен только с его согласия, за исключением случаев, прямо установленных действующим законодательством РФ.

1.6. Для выполнения своих служебных обязанностей Работник может по решению Администрации направляться на другие предприятия и организации, находящиеся в Москве, или в служебные командировки в другую местность с оплатой расходов в порядке и размере, установленных действующим законодательством РФ.

2. Обязанности Администрации

2.1. Администрация обязана обеспечить Работника постоянным рабочим местом, соответствующим санитарным нормам, информационными материалами, документацией, оборудованием и прочими вспомогательными средствами, необходимыми для выполнения данной работы.

3. Рабочее время и время отдыха

3.1. Для выполнения Работником своих обязанностей ему устанавливается 40-часовая рабочая неделя с выходными днями в соответствии с графиком сменности работ.

3.2. Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск и другие дополнительные отпуска, предусмотренные действующим трудовым законодательством РФ.

4. Срок действия и основания расторжения трудового договора

4.1. Настоящий трудовой договор заключен:

– на неопределенный срок с “ ___ ” _____ г.

– на определенный срок с “ ___ ” _____ г. по “ ___ ” _____ г.

Работнику устанавливается испытательный срок продолжительностью _____ мес., который включается в срок действия настоящего трудового договора.

4.2. В случае изменения квалификации или профессии, по результатам тарификации и аттестации, а также в случае перевода Работника на другую работу или в другое подразделение оформляется дополнение к трудовому договору.

4.3. До истечения срока трудовой договор может быть расторгнут по инициативе сторон по основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством РФ.

5. Оплата труда

5.1. Администрация устанавливает Работнику:

– оклад в размере _____ рублей в месяц;

– тарифную ставку _____ рублей в час.

5.2. Размер оплаты труда может изменяться в соответствии с действующими в АО “Общество” системой и порядком оплаты труда.

5.3. По решению Администрации Работнику может устанавливаться вознаграждение по результатам работы в соответствии с системой вознаграждения (премирования) и порядком оплаты труда, существующими в АО “Общество”.

6. Гарантии и компенсации

6.1. На Работника распространяются все льготы и гарантии, установленные для работников открытого акционерного общества дейст-

вующим законодательством РФ, отраслевыми нормативными актами, приказами и распоряжениями Генерального директора АО “Общество”.

6.2. На работника ведется трудовая книжка в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

6.3. Ущерб, причиненный Работником или Работнику АО “Общество”, подлежит возмещению в порядке и размерах, установленных действующим законодательством РФ.

7. Заключительные положения

7.1. В случае возникновения спора между сторонами он подлежит урегулированию путем непосредственных переговоров Работника и Администрации, а в случае недостижения согласия он подлежит разрешению в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

7.2. Условия трудового договора могут быть изменены только по взаимному соглашению сторон, которые оформляются в виде дополнительного соглашения, являющегося неотъемлемой частью настоящего трудового договора.

7.3. Настоящий трудовой договор составлен в двух экземплярах: один экземпляр хранится в службе персонала АО “Общество”, другой – находится у Работника.

8. С перечнем сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну, не подлежащих разглашению, ознакомлен:

_____ (подпись)

9. Реквизиты сторон

Акционерное общество
“ОБЩЕСТВО”:

Работник:

_____ (Ф.И.О.)

Паспортные данные _____

Адрес: _____

Подписи сторон

Генеральный директор _____ /

Работник _____ /

Образец 2

УТВЕРЖДЕН

Решением № ____ Общего Собрания
АО “Общество” от “ ____ ” _____ 201__ г.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

г. Москва “ ____ ” _____ 200__ г.

1. Общие положения

1.1. Настоящий трудовой договор заключен между Акционерным Обществом “Общество”, именуемым в дальнейшем “Общество”, в лице Председателя Общего Собрания _____ Общества _____, действующего на основании Устава Общества и Решения № _____ Общего Собрания _____ Общества от _____ 200__ г., с одной стороны, и гражданином Российской Федерации _____, именуемым в дальнейшем “Генеральный директор”, с другой стороны.

1.2. Трудовой договор регулирует трудовые и иные тесно с ними связанные отношения между Генеральным директором и Обществом.

1.3. Общество и Генеральный директор договорились, что будут добросовестно выполнять условия настоящего трудового договора.

1.4. Генеральный директор приступает к исполнению своих обязанностей после заключения настоящего трудового договора.

2. Основные условия трудового договора

2.1. Общество поручает, а Генеральный директор принимает на себя обязательство осуществлять руководство текущей деятельностью Общества в период действия срока своих полномочий.

2.2. Генеральный директор решает вопросы текущей деятельности Общества в пределах, установленных Уставом Общества, решениями Общего Собрания _____ Общества, настоящим трудовым договором.

2.3. В своей деятельности Генеральный директор руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, решениями Общего Собрания Акционеров Общества, настоящим трудовым договором.

3. Основные обязанности Генерального директора

3.1. Генеральный директор обязан действовать в интересах Общества добросовестно и разумно, не допускать нарушений обязанностей, возложенных на Генерального директора законодательством РФ, Уставом Общества, Общим Собранием _____ Общества.

3.2. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества, организует работу по обеспечению выполне-

ния решений Общего Собрания _____ Общества, в том числе Генеральный директор обеспечивает:

3.2.1. Организацию работы по выполнению решений Общих Собраний _____ Общества.

3.2.2. Организацию и контроль бухгалтерского учета и отчетности Общества.

3.2.3. Организацию и планирование работы подразделений и филиалов Общества и контроль за их деятельностью.

3.2.4. Организацию работы с персоналом Общества и контроль за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

3.2.5. Постоянное взаимодействие с органами исполнительной власти, руководителями учреждений, организаций, предприятий и фирм по вопросам деятельности Общества, вытекающих из его Устава.

3.2.6. Систематическое информирование Общего Собрания _____ Общества о состоянии работы Общества, его финансовом положении.

3.2.7. Контроль за состоянием трудовой и исполнительской дисциплины работников Общества, соблюдение в Обществе трудового законодательства РФ.

3.3. Генеральный директор обязан:

– соблюдать условия трудового договора, положения Устава Общества, решения Общего Собрания _____ Общества, а также действующего законодательства РФ;

– соблюдать лояльность по отношению к интересам Общества;

– контролировать работу и обеспечивать эффективное взаимодействие отделов и других служб Общества;

– представлять отчеты о своей деятельности по требованию Общего Собрания _____ Общества, а также представлять годовой отчет о своей деятельности на каждом годовом Общем Собрании _____ Общества;

– соблюдать коммерческую тайну Общества и принимать меры, обеспечивающие ее охрану;

– своевременно обеспечивать уплату налогов в порядке и размерах, определяемых законодательством РФ;

– выполнять другие обязанности, связанные с реализацией его компетенции.

4. Права Генерального директора

Генеральный директор имеет право:

4.1. Действовать без доверенности от имени Общества.

4.2. Представлять интересы Общества в органах исполнительной и законодательной власти, других учреждениях, организациях и предприятиях.

4.3. Совершать от имени Общества сделки и заключать договоры в пределах, установленных Уставом, Общим Собранием Акционеров Общества.

4.4. Распоряжаться имуществом Общества в пределах, установленных Уставом, действующим законодательством РФ, Общим Собранием _____ Общества.

4.5. Выдавать доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия.

4.6. Открывать в банках расчетные, валютные и другие счета Общества.

4.7. Утверждать договорные цены на продукцию, товары и услуги.

4.8. Подписывать исходящие, а также платежные документы.

4.9. Определять организационную структуру Общества, утверждать правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждаемых Общим Собранием _____ Общества.

4.10. Утверждать штатное расписание Общества, его филиалов и представительств.

4.11. Издавать приказы, распоряжения и давать обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

4.12. Принимать на работу, переводить и увольнять с работы работников Общества, в том числе назначать на должность и освобождать с должности своих заместителей, главного бухгалтера, руководителей подразделений Общества, его филиалов и представительств.

4.13. Поощрять работников Общества и налагать на них взыскания в порядке, установленном действующим трудовым законодательством РФ.

4.14. Совершать иные действия, связанные с выполнением обязанностей Генерального директора Общества и не противоречащие положениям Устава, решениям Общего Собрания _____ Общества, настоящему трудовому договору.

5. Ответственность Генерального директора

Генеральный директор несет ответственность за:

5.1. Необеспечение выполнения функций, возложенных на него Уставом Общества, Общим Собранием _____ Общества.

5.2. Несоблюдение с его стороны условий настоящего трудового договора.

5.3. Недобросовестное и неразумное исполнение своих обязанностей, причинение ущерба интересам Общества.

5.4. Причинение виновными действиями (бездействиями) убытков Обществу.

5.5. Невыполнение решений Общего Собрания _____ Общества.

5.6. Нарушения трудового законодательства РФ, правил охраны труда и техники безопасности.

5.7. Несвоевременное представление Общему Собранию _____ Общества отчетов о деятельности Общества, а также отчетов и обязательных платежей, установленных действующим законодательством РФ.

6. Оплата труда

6.1. Общество обязуется выплачивать Генеральному директору заработную плату в размере _____ (_____ тысяч) рублей в месяц.

6.2. По соглашению сторон размер и система оплаты труда могут быть пересмотрены. Новые условия трудового договора оформляются в письменном виде, подписываются сторонами и являются неотъемлемой частью трудового договора.

6.3. С суммы заработной платы и иных определяемых законодательством доходов Генеральный директор уплачивает налоги в размерах и порядке, предусмотренных налоговым законодательством РФ.

7. Рабочее время и время отдыха

7.1. Для выполнения Генеральным директором своих обязанностей ему устанавливается нормированный рабочий день с 9.00 до 18.00 и предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час.

7.2. Генеральному директору устанавливается пятидневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье.

7.3. Выход Генерального директора на работу в выходные и праздничные дни возможен только в случаях, предусмотренных законодательством РФ, и с оплатой труда не менее чем в двойном размере, или предоставлением другого дня отдыха.

7.4. Генеральному директору предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

7.5. С согласия Общества Генеральному директору может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, если это не отразится на нормальной работе Общества.

8. Гарантии и компенсации. Разрешение споров

8.1. На Генерального директора распространяются все льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, учредительными документами и решениями Общего Собрания _____ Общества, внутренними документами Общества для работников Общества.

8.2. На Генерального директора ведется трудовая книжка в порядке, установленном законодательством РФ.

8.3. Генеральный директор подлежит всем видам государственного социального страхования на период действия трудового договора.

8.4. Для выполнения своих обязанностей Генеральный директор имеет право по своему усмотрению выезжать в служебные командировки с оплатой в размерах, установленных законодательством РФ. При выезде в командировку в другую местность Генеральный директор обязан указать лицо, на которое возлагаются обязанности Генерального директора в период его отсутствия.

8.5. При увечье либо ином повреждении здоровья, связанными с исполнением Генеральным директором своих трудовых обязанностей, ему выплачиваются компенсации в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

8.6. Споры между сторонами настоящего трудового договора подлежат урегулированию путем непосредственных переговоров Генерального директора и Общества на Общем Собрании _____ Общества. Если спор между сторонами не будет урегулирован путем переговоров, он разрешается в судебном порядке.

9. Срок действия и основания расторжения трудового договора

9.1. Настоящий трудовой договор заключен на срок _____ года с “___” _____ 200__ г. по “___” _____ 200__ г.

9.2. Условия трудового договора могут быть изменены только по согласию сторон и оформлены в письменном виде.

9.3. После истечения срока трудового договора по соглашению сторон он может быть продлен или заключен на новый срок путем оформления в установленном порядке нового трудового договора.

9.4. До истечения срока трудовой договор может быть расторгнут:

- по соглашению сторон;
- по инициативе Генерального директора;
- по инициативе Общества.

9.5. По инициативе Генерального директора трудовой договор может быть расторгнут в случае:

- болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по трудовому договору;

– нарушения Обществом законодательства о труде, условий настоящего трудового договора, выразившегося в незаконном ограничении прав Генерального директора;

– отказа Генерального директора от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда;

– по другим уважительным причинам.

9.6. По инициативе Общества трудовой договор может быть расторгнут в случаях:

– ликвидации или реорганизации Общества;

– обнаружившегося несоответствия Генерального директора занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации или состояния здоровья, препятствующих продолжению работы и подтвержденных соответствующим образом;

– однократного грубого нарушения Генеральным директором своих обязанностей в случаях, установленных контрактом или действующим законодательством РФ;

– нарушения Генеральным директором условий, изложенных в разделе 5 настоящего трудового договора;

– если Генеральный директор не обеспечивает рентабельность деятельности Общества, его социально-экономическое и финансовое развитие;

– использует свои полномочия вопреки законным интересам Общества в целях извлечения для себя выгод;

– в других случаях, установленных действующим законодательством РФ.

10. Заключительные положения

10.1. Генеральный директор в период действия трудового договора не вправе учреждать или принимать участие в предприятиях, конкурирующих с Обществом. Нарушение данного условия является основанием для прекращения трудового договора.

10.2. Генеральный директор не вправе совершать от своего имени в своих интересах или интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности Общества.

10.3. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания.

10.4. Вопросы, не урегулированные трудовым договором, подлежат разрешению в соответствии с законодательством о труде.

10.5. Трудовой договор составлен в двух экземплярах: один экземпляр хранится в делах Общества, другой – находится у Генерального директора.

Общество:
АО “Общество”,
Юридический адрес _____
Фактический адрес _____
БИК _____
ИНН _____
р/с _____

Председатель Общего Собрания _____
Общества _____
Ф.И.О. _____

Генеральный директор:
Ф.И.О. _____
Паспорт: серия _____ № _____,
выдан _____, дата выдачи _____
Адрес прописки: _____
Адрес проживания: _____
ИНН: _____
С/с-во: _____

М.П.



Ардальон Яковлевич КИБАНОВ
(1939 г.)

Кибанов Ардальон Яковлевич – доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, профессор, заслуженный деятель науки РФ, лауреат премии Правительства РФ в области образования.

Президент региональной общественной организации «Персонал» по содействию изучению проблем и просвещению в сфере управления персоналом. Действительный член Академии экономических наук и предпринимательской деятельности России, Международной Академии информации, Академии труда и занятости. Председатель секции «Управление персоналом» учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента.

Словарь основных терминов (глоссарий)

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

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

Администратор – ведущий работник аппарата управления фирмой, компанией.

Анкета для приема на работу – опросный лист для получения сведений о претендентах на работу, заполняемый лично.

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

Инновационное управление персоналом – управленческое воздействие на персонал, основанное на использовании новых методов и технологий, соответствующих мировым стандартам и рациональным элементам национальной культуры.

Кадровая политика – программа формирования, развития и рационального использования человеческих ресурсов организации.

Кадровая служба – обобщенное понятие, которое обозначает структурное подразделение в организации, занимающееся разработкой и реализацией кадровой политики, управления персоналом и развития человеческих ресурсов.

Кадровый консалтинг – профессиональная деятельность по оказанию услуг руководителям и специалистам организации в сфере управления персоналом.

Кадры – основной (штатный) состав квалифицированных работников организации.

Корпоративная культура – комплекс представлений, ценностей, норм и правил трудового поведения, разделяемых персоналом предприятий, входящих в состав корпорации, объединения нескольких предприятий.

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.

Карьера – индивидуальный трудовой путь работника, связанный с накоплением профессионального опыта и/или должностным продвижением.

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

Контркультура – разновидность субкультуры, которая ориентирована на противодействие доминирующей организационной культуре.

Концепция организационной культуры – система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, структуры и функций культуры в организации.

Лидер – наиболее авторитетная личность, за которой признаётся право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Модернизация организационной культуры – процесс приведения сложившейся в организации культуры в соответствие с требованиями общества, рынка и руководства компании.

Набор персонала – процедура привлечения претендентов на рабочие места из внутренних и внешних источников.

Наём персонала – завершающий процесс рекрутинга, который выражается в заключении трудового договора (служебного контракта).

Организационная культура – устойчивый комплекс базовых представлений, ценностей, норм и правил поведения персонала на работе, который включает элементы разных типов культуры, например, клановой, рыночной, иерархической, адхократической и проч. В зависимости от степени влияния того или иного типа культуры выделяются доминирующие культуры.

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

Отбор персонала – процедура выявления в кадровом резерве кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям организации.

Оценка персонала – процедура соизмерения уровня развития профессиональных, деловых и личностных качеств с определенным эталоном.

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.

Рекрутинг персонала – комплексная процедура привлечения новых работников в организацию, которая включает набор, отбор и наём персонала.

Руководитель – должностное лицо, осуществляющее управление персоналом организации либо её подразделения.

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения персонала, подготовки и повышения квалификации.

Социокультурные (культуральные) основы менеджмента – новое направление в развитии теории и практики менеджмента, в котором жизнедеятельность и социальное управление в деловой организации анализируется с позиций существующих убеждений (базовых представлений), ценностей, традиций, норм, правил, регулирующих поведение работников.

Стимулирование – управленческое воздействие на персонал посредством использования экономических и неэкономических, поощрительных и наказательных методов (стимулов).

Структура службы персонала – комплекс подразделений/специалистов, обеспечивающих управление персоналом организации.

Субкультура – культура структурного подразделения предприятия, учреждения, которая в силу особенностей организации и содержания труда, стиля руководства и лидерства, индивидуальности работников обладает наряду с общими для всей организации некоторыми культуральными особенностями, отличающими её от других подразделений.

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

Тестирование – процесс получения необходимой информации с помощью тестов, по результатам которого оценивают психофизиологические, личностные и профессиональные качества испытуемого.

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

Функции службы персонала – трудовые операции, направленные на организационное, методическое, документационное, правовое и информационное обеспечение управления персоналом

Функции руководителя – управленческие действия, направленные на планирование, организовывание, мотивирование, координацию и контроль деятельности подчиненных.

Функции организационной культуры – комплексное воздействие культуры организации на жизнедеятельность компании, сознание и поведение её сотрудников.

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.

Этика руководителя – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете личностных особенностей сотрудников и умении управлять своим поведением во взаимоотношениях с вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными.

Этический кодекс компании – зафиксированный документально свод образцов культуры компании, включающий её миссию, основные цели, ключевые ценности, нормы и правила поведения персонала, обязательные для исполнения всеми сотрудниками компании.

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].
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. *Веснин, В.Р.* Основы управления [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
7. *Друкер, П.* Эффективный руководитель [Текст] / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
8. *Демушина, О.Н.* Антикризисное управление персоналом [Текст]: учебное пособие. Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО РАНХиГС / О.Н. Демушина. – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2012.
9. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014.
10. *Кибанов, А.Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник. Серия – Высшее образование / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015.
11. *Ленская, И.Ю., Субочев, Н.С.* Организационная культура государственной и муниципальной службы в регионе [Текст]: монография / И.Ю. Ленская, Н.С. Субочев; Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». –

Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2013.

12. *Лукичёва, Л.И.* Управление персоналом [Текст]: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 9-е изд., испр. – М.: Изд-во Омега-Л, 2014.

13. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: уч.-практ. пос. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.

14. *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.

15. *Прокофьева, Т.В.* Психология управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Прокофьева. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2010.

16. *Пугачев, В.П.* Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М., 2007.

17. *Субочев, Н.С.* Государственная служба и кадровая политика [Текст]: учебное пособие / Н.С. Субочев. – Волгоград, 2011.

18. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008.

19. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2011.

20. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М., 2008.

21. Управление персоналом [Текст]: практикум / под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Изд-во «Экзамен» 2012.

22. *Шекшня, С.В.* Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Дополнительная литература

23. *Анисимов, В.М.* и др. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М.: ИНФРА-М, 2008.

24. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами. – 10-изд. [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2010.

25. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

26. *Вернигорова, Т.П.* Управление персоналом государственной гражданской службы [Текст]: учебное пособие / Т.П. Вернигорова, В.С. Нечипоренко. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2011.

27. *Герчиков, В.И.* Управление персоналом: работник – самый ценный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М., 2008.

28. *Журавлев, П.В.* и др. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран [Текст] / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2005.
29. *Иванцевич, Дж.* Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. – М., 2003.
30. *Колесников, А.В.* Корпоративная культура современных организаций [Текст]: курс лекций / А.В. Колесников. – М.: Альфа-Пресс, 2011.
31. *Красовский, Ю.Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией [Текст]: учеб. пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
32. *Лайкер, Дж.* Корпоративная культура Тойота: Уроки для других компаний [Текст] / Дж. Лайкер, М. Хосеус. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
33. *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.
34. *Одегов, Ю.Г.* и др. Банковский менеджмент: управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2004.
35. *Рудавина, Е.Р.* Книга директора по персоналу [Текст]: практические рекомендации / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009.
36. *Соломанидина, Т.О.* Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011.
37. *Соломанидина, Т.О.* Кадровая безопасность компании [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011.
38. *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.
39. *Форд, Г.* Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – М., 2010.
40. *Шейн, Э.* Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – «Питер». – 2002.
41. *Якокка, Ли.* Карьера менеджера [Текст] / Ли Якокка. – М., 2009.

Электронные ресурсы и ресурсы удаленного доступа

42. *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, свободный. – Загл. с экрана.

43. *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/socialnyetechnologii-upravlenija-stabilizaciej-trudovogo-kollektiva-v-kulturno.html>, свободный. – Загл. с экрана.

44. *Витман, Д.С.* Мотивация и стабильность персонала в организации: автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.05 [Электронный ресурс] / Витман Денис Святославович. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2004. // Режим доступа: <http://www.dslib.net/soc-psixologia/motivacija-i-stabilnost-personala-v-organizacii.html>, свободный. – Загл. с экрана.

45. *Ляховская, Н.* Мотивация и удержание персонала: поиск ключевого фактора [Электронный ресурс] / Н. Ляховская // HR-planet (электронный журнал). – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2346>, свободный. – Загл. с экрана.

46. Международный Кадровый Центр «Фаворит». HR-словарь. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.favjob.ru/index.php?page=hrdict&hrid=1058>, свободный. – Загл. с экрана.

47. Официальный сайт ДЕКОР-Стройсервис URL: <http://decorstroyservis.ru/> (дата обращения 25.05.14)

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. *Самоукина, Н.В.* Лояльность персонала и кадровые риски [Электронный ресурс] / Н.В. Самоукина // Кадровик.ру. – 2010. – №9. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/index/publikaczii/stati/loyalnost-personala-i-kadrovye-riski.html>, свободный. – Загл. с экрана.

50. Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D2%E5%EA%F3%F7%E5%F1%F2%FC_%EA%E0%E4%F0%EE%E2 (дата обращения 26.04.14).

51. *Скриптунова, Е.А.* Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс] / Е.А. Скриптунова // Аксима – электронный журнал. – 2010. – №2(22) апрель. – Режим доступа: <http://www.aximaconsult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>, свободный. – Загл. с экрана.

52. *Сорока, В.А.* Методика по измерению удовлетворенности труда – это практический инструмент службы персонала для стабилизации кадрового состава компании [Электронный ресурс] / В.А. Сорока // servicekadrov.com. – Режим доступа: <http://servicekadrov.com/statii/168-2011-11-04-12-44-39.html>, свободный (дата обращения 19.05.14).

53. Социологический словарь – Мир словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mirslovari.com/content_soc/instrumentarij-sociologicheskogo-issledovanija-1007.html, свободный (дата обращения 27.05.14).

54. 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).

55. Энциклопедии и словари – Современная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/shistory/Stabilizacija-180/>, свободный (дата обращения 26.04.14).

Николай Сергеевич **Субочев**
Ирина Юрьевна **Ленская**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Часть 1: Основы управления персоналом

Практикум

Компьютерная верстка *Г. В. Подшиваловой*

Подписано в печать 09.12.14. Формат 60x84 1/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная. Гарнитура ТАЙМС.
Физ. печ. л. 8,25. Тираж 100 экз.

Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО РАНХиГС
400131, Волгоград, ул. Гагарина, 8
Издательство Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС
400078, Волгоград, ул. Герцена, 10