

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»**

**Стахановский инженерно-педагогический институт (филиал)
Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин**

Методические указания
к практическим занятиям
по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами»
для студентов направлений подготовки:
Профессиональное обучение (по отраслям),
профили: «Экономика и управление», «Управление персоналом»;
Экономическая безопасность,
специальность «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности»

Луганск 2024

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
(протокол № 24 от 10.12.2024 г.)*

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине **«Управление человеческими ресурсами»** для студентов направлений подготовки: Профессиональное обучение (по отраслям), профили: «Экономика и управление», «Управление персоналом»; Экономическая безопасность, специальность «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности». / Сост.: В.И. Шаргаровская – **Стаханов:** ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2024. – 74 с.

Методические указания содержат 14 практических занятий, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены контрольные вопросы, логические задания, ситуационные, упражнения тесты, список рекомендованной литературы.

Предназначены для студентов направлений подготовки: Профессиональное обучение (по отраслям), профили: «Экономика и управление», «Управление персоналом», Экономическая безопасность, специальность «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Составитель:	ст. преп. Шаргаровская В.И.
Ответственный за выпуск:	доц. Карчевская Н.В.
Рецензент:	доц. Авершин А.А.

© Шаргаровская В.И., 2024
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2024

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Введение.....	4
2. Практическое занятие № 1 «Подходы к управлению человеческими ресурсами».....	5
3. Практическое занятие № 2 «Внутрифирменное управление человеческими ресурсами. Особые характеристики персонала как ресурса».....	9
4. Практическое занятие № 3 «Место кадровой политики в политике организации».....	12
5. Практическое занятие № 4 «Технология управления формирования персонала».....	16
6. Практическое занятие № 5 «Взаимосвязь стратегий управления человеческими ресурсами и стратегии развития организации».....	24
7. Практическое занятие № 6 «Обучение и развитие персонала».....	27
8. Практическое занятие № 7 «Повышение мотивационного потенциала подчинённых».....	32
9. Практическое занятие № 8 «Профессиональная ориентация и адаптация персонала».....	35
10. Практическое занятие № 9 «Основные методы оценки персонала».....	38
11. Практическое занятие № 10 «Управление карьерой и кадровым резервом».....	42
12. Практическое занятие № 11 «Понятие коллектива и пути его формирования».....	48
13. Практическое занятие № 12 «Психологический климат в коллективе».....	53
14. Практическое занятие № 13 «Конфликт и его место в комфортном психологическом климате».....	61
15. Практическое занятие № 14 «Механизм социального партнёрства».....	68

Введение

Все современные организации вне зависимости от их размера, профиля, организационно-правовой формы, национальной принадлежности и прочих факторов похожи друг на друга тем, что используют единый набор ресурсов, образующих «коктейль». При этом, вне всякого сомнения, люди, или человеческие ресурсы, выступают тем главным «ингредиентом», от которого в решающей степени зависит итоговый результат деятельности. Ведь иные ресурсы (финансовые, материальные, информационно-технологические) плюс время (временной ресурс), дефицит которого нередко ведёт к фатальным последствиям, так или иначе связан с людьми...

Приступая к изложению содержания методических рекомендаций к практическим занятиям по курсу «Управление человеческими ресурсами», хочется подчеркнуть, что каждый человек волен решать, каким образом ему реализовывать собственный потенциал, человеческие ресурсы. При этом концептуальный замысел и главная задача данного труда состоят в том, чтобы помочь будущим экономистам, работникам сферы управления экономической безопасности найти золотую середину между теорией и практикой, обрести себя как гармоничную Личность и развиваться до уровня Руководителя-виртуоза, в деятельности которого не будет известных фраз, обращённых к подчинённым: «Всё, чему Вас учили (в вузе), забудьте, ведь жизнь совсем иная», «Начальник всегда прав», «Незаменимых (подчинённых) не бывает» и т. п.

Практическое занятие № 1

Тема: «Подходы к управлению человеческими ресурсами».

Цель: закрепить знания об историческом развитии труда, теориях управления, о роли человека в организации, социальной политике государства и организации, социологии труда и организации.

Порядок проведения занятия.

1.Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1.Контрольные вопросы:

1.В чём заключается актуальность изучения истории труда?

2.Выполнение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

Изучение истории труда и предпринимательства, как и любого другого предмета, должно начинаться с уяснения смыслового значения ключевых понятий, которыми в данном случае являются «история», «труд», «предпринимательство».

История - слово многозначное, но в специальном смысле этот термин указывает на прошлое, которое сохранилось в памяти людей, и на ту область науки, которая изучает прошлое в совокупности событий, значительных фактов. История есть познание пути, уже пройденного человечеством, постижение прошлой жизни общества, взятой во всей её конкретности. Вместе с тем она представляет важную часть мировоззрения человека, целостного видения им действительности, своего места и роли в ней. Справедливо говорится, что во внимании и уважении к минувшему заключена та грань, которая отделяет образованность от бескультурья; в зеркале истории человек узнаёт себя и то, к чему он принадлежит, во имя чего живет.

Аргументы в пользу исторического знания непременно включают суждения о том, что история как коллективная память является источником мудрости. Без положительного отношения к прошлому нельзя понять ни природы человечества, ни его судеб; ограничения в исторических знаниях сужают взгляды людей на возможное.

Осознанный интерес к истории основан, следовательно, на том, что с прошлым неразрывно связаны настоящее и будущее, что современное состояние общества представляет собой, с одной стороны, итог его предшествующего развития, а с другой - колыбель будущего. Знание истории - это всегда перекрестье взгляда современника и потомка. Чтобы понимать происходящее сегодня, надо всерьёз изучать и знать прошлое, извлекать из него уроки.

Труд означает особый способ активности человека - существа изначально социального, деятельного, обладающего сознанием. Труд как

практическая деятельность присущ лишь человеку. К труду относят общественно значимую, полезную работу, которая в отличие от животных инстинктов выполняется согласно намерениям самого человека, по намеченному им плану, с целью удовлетворить свои потребности.

Например, знаменитый немецкий философ Г. Гегель, касаясь определения труда, отмечал следующее: животное не трудится (разве только по принуждению), всем своим потребностям оно находит удовлетворение непосредственно в природе; человек также находит в природе материал для своих потребностей, но для него - это наименьшее, ибо только через труд совершается бесконечное опосредование удовлетворения человеческих потребностей. По Гегелю, труд физический и труд духовный есть существенное, отличительное свойство человека.

В процессе труда люди затрачивают часть своей энергии, создают нечто новое, преобразуя природу и социальную среду. Они, благодаря сотрудничеству друг с другом и совместной работе, развивают свои потенциальные силы, поднимаясь в ходе общественно-исторического процесса с одной ступени культуры (цивилизации) на другую, более высокую.

Таким образом, труд - это сознательная, целесообразно направленная деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия, развития всех сторон общественной жизни. Вместе с тем это средство самовыражения и самоутверждения личности, реализации её опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства.

Предпринимательство не имеет пока столь общезначимого, как история и труд, определения. Отчасти, это объясняется тем, что в общественном сознании до сих пор уживаются противоположные представления о предпринимательской деятельности: одно - положительно-одобрительное, воспринимающее предпринимателя как энтузиаста, решившего наладить производственное, коммерческое или финансово-кредитное предприятие ради их собственной выгоды, и экономического блага общества; другое - отрицательно-осудительное, рисующее этакого оборотистого дельца, готового для получения прибыли поступиться общественным достоянием и собственной совестью.

В то же время, очевидно, что в основе предпринимательства лежит извечное стремление человека к личной свободе, в частности к экономической свободе. Предпринимательство неразрывными узами связано с рынком, с товарно-денежными отношениями, со всем тем, что привычно именуется ставшим интернациональным словом «бизнес».

Предприимчивость - это пусковой механизм в хозяйственных делах, это те дрожжи, которые дают рыночной экономике надлежащую закваску.

Предприимчивость и труд находятся в близком родстве. Предпринимательство есть разновидность трудовой деятельности. Отсюда правомерно его восприятие как призвания и профессии, одержимости и незаурядности, организованности и умелости. Эти и другие характерные черты предпринимателя делают его способным к инициативе, нововведениям и принятию ответственных решений, готовым идти на риск с пониманием условий рынка, увлекающим других своим энтузиазмом и стремлением к общей пользе.

Возрождаемое ныне в России предпринимательство складывается в соответствии с общепризнанными в мире принципами и международной практикой. Конституция Российской Федерации (ст. 34) устанавливает, что «каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещённой законом экономической деятельности». Предпринимательство рассматривается как самостоятельная инициатива, которая, будучи направленной на получение прибыли, осуществляется отдельными лицами и их объединениями на свой риск и под свою ответственность.

Труд, трудовая деятельность являются предметом изучения ряда гуманитарных и социальных наук, многих специальных дисциплин, таких, например, как физиология и психология труда, экономика и социология труда, эргономика, статистика труда, трудовое право и др. У каждой из них специфическая тематика, свои подходы к труду.

Теснейшим образом связанная с названными дисциплинами, история труда и предпринимательства имеет и свой предмет. Её содержание включает изложение теоретических положений о развитии человека и общества в прошлом, конкретно-исторического материала о труде и хозяйственно-предпринимательской деятельности с древнейших времён до наших дней. Цель данной работы состоит в том, чтобы показать на фактах всеобщей и отечественной истории исключительную значимость и решающую роль труда в прогрессе человечества, сформировать чёткое понимание важности использования опыта прошлого и уроков истории для решения практических задач современного менеджмента, управления людьми в процессе труда и производства. Обращение к «банку исторической памяти» должно стоять в ряду первостепенных мер возрождения трудолюбия и предприимчивости, воспитания уважительного отношения к работе и хозяйствованию.

Представляется целесообразным последовательно рассмотреть место и роль труда, деловой активности и предприимчивости в разные исторические эпохи - в древнем мире, в средние века, в Новое и новейшее время. Достигается это по трём направлениям, каждое из которых может быть объектом самостоятельного внимания и отдельного изучения.

Первое из этих направлений - историческое развитие труда, его движущих сил, условий, форм организации и стимулирования. Труд, как

таковой, складывается из ряда элементов. Процесс труда охватывает, с одной стороны, вещественный фактор, материальные ресурсы, в том числе предметы и средства труда, а с другой - личный фактор, человеческий ресурс, самих работников с их знаниями и опытом, умениями и навыками.

Труд на протяжении тысячелетий не оставался неизменным. Происходили существенные, вплоть до революционных, сдвиги в орудиях труда (от оббитых камней до современных компьютеров), в предметах труда (от даров природы до искусственных материалов с заранее заданными свойствами), в источниках энергии (от мускульной силы человека и прирученных им животных до электричества и ядерной энергии). Расширяли свои знания и навыки люди - от мифических представлений об окружающем мире до многоотраслевой науки, от владения простой дубинкой до конструирования ракетно-космической техники.

Второе направление - исторические вехи становления современных видов предпринимательской деятельности, что, несомненно, связано с трудовым процессом, организацией хозяйства, производством, обменом и распределением благ. Речь может идти о производственном предпринимательстве, т.е. о выпуске пользующихся спросом товаров, о выполнении работ по капитальному строительству, реконструкции предприятий, освоению новых технологий и т.п.; о торгово-коммерческом деле, ориентированном на куплю-продажу, реализацию товаров оптом и в розницу, доведение их до потребителя, о кредитно-финансовых операциях, осуществляемых банками, страховыми обществами и различными фондами, о предоставлении медицинских, интеллектуальных, транспортных, бытовых и иных услуг. Каждый из этих видов деловой активности имеет свою историю, уходящую в глубь веков - к межродовому бартеру и обмену военными трофеями, уличным торговцам и менялам, ростовщикам, знахарям, гадателям и т.д.

Эволюция взглядов на труд и хозяйствование - третье из указанных направлений. Прослеживая понимание значимости труда, характерное для разных исторических эпох, изменения в преобладающих оценках отношения людей к делу, можно получить представление о том, как в данном обществе, у того или иного народа из века в век складывались трудовая мораль и предпринимательская этика.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие

ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.

5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.

6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.

7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019

Практическое занятие № 2

Тема: «Внутрифирменное управление человеческими ресурсами. Особые характеристики персонала как ресурса».

Цель : закрепление знаний о понятиях «трудовые ресурсы», «персонал», «трудовой потенциал организации».

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

- 1. Перечень условий, образующих социальную среду организации.*
- 2. Раскрытие значения понятия организации как социального явления. В чём состоят особенности трудовых организаций.*
- 3. Что такое трудовые ресурсы? Раскрытие состава трудовых ресурсов.*
- 4. Определить содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», разница между ними.*
- 5. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие.*
- 6. Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации.*
- 7. Персонал современной организации и его классификация.*

2. Выполнение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

Социальная среда организации – совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников.

В её состав входят:

- социальная инфраструктура организации (комплекс объектов жизнедеятельности работников организации, предназначенных для удовлетворения социально – бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей работников);
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищённость работников;

- социально – психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- вне рабочее время и использование досуга.

Само слово «**организация**» возникло от латинского слова «**organize**», что означает **делать сообща**.

Это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих общую цель и действующих на основе определённых принципов и правил.

Это элемент общественной системы, самая распространённая форма человеческой общности, первичная ячейка социума.

Трудовая организация – организация для удовлетворения общественных и личных потребностей людей на основе общественного разделения труда.

Трудовые ресурсы – население, занятое экономической деятельностью, а также способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам.

В состав трудовых ресурсов входят:

- трудоспособное население в трудоспособном возрасте;
- работающие лица, находящиеся за пределами трудоспособного возраста;
- иностранцы трудовые мигранты.

Персонал – это штат конкретного предприятия, кроме руководства.

Человеческий ресурс – это трудоспособное население.

В рамках конкретной организации этот термин (**человеческий персонал**) характеризующий персонал организации с точки зрения качества.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него функции и оптимальное его использование.

Управление человеческими ресурсами – стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Ориентировано на нужды работников	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
Носит тактический характер. Направлено на решение текущих проблем	Носит стратегический характер
Экономия издержек на персонал	Повышение эффективности персонала
Кадровая политика как официальный документ отсутствует	Разработку кадровой политики осуществляет руководство организации
Внимание сосредоточено на рядовых работниках	Компетентность менеджера является ключевым элементом

Трудовой потенциал – это совокупность различных качеств людей, определяющих их работоспособность.

Это:

- способности;

- склонности;
- здоровье;
- объём знаний, умений навыков.

Трудовой потенциал включает в себя:

- психофизиологический потенциал (способности, склонности, здоровье, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и др.);
- квалификационный потенциал (объём, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых умений и навыков);
- социально – личностный потенциал (уровень гражданского сознания и социальной зрелости и др.)

Оценка потенциала работника демонстрирует - насколько хорошо выполняет работу отдельный специалист и как быстро он может усваивать информацию, чтобы оставаться эффективным.

Компетенции – это набор личных и деловых качеств сотрудника, знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения работы и достижения высоких результатов.

Все работники предприятия делятся на следующие группы:

- административно – производственный персонал (руководители);
- специалисты;
- служащие;
- производственный персонал (рабочие).

Специалисты – работники, имеющие высшее или среднее образование и занимающие определённые действия (экономист, инженер, технолог и др.)

Служащие – граждане, занимающие должность в какой – либо организации за вознаграждение и осуществляющие управленческую деятельность, либо социально – культурное обслуживание (врач, учитель, библиотекарь и др.).

Специфика труда служащих:

- не создаёт непосредственно материальные ценности;
- но обеспечивает соответствующие условия для их создания;
- предмет труда – информация;
- объект труда – отношения и связи между людьми, воздействие и обслуживание;
- служащий – это работник умственного труда;
- получает заработную плату.

На предприятии служащие – это социальная группа, включающая всех занятых по найму нефизическим трудом в промышленности (инженер и др.).

Технические (другие служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учёт и контроль, хозяйственное обслуживание (агенты, делопроизводители, кассиры, коменданты, секретари и др.)

Основные характеристики современного персонала:

- количественные (численность);
- качественные (способности и др.)

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019

Практическое занятие № 3

Тема: «Место кадровой политики в политике организации»

Цель: закрепить знания о понятиях - «кадровое обеспечение», «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация», «управленческая должность», «профессия»; качественном и количественном составе службы управления персоналом; о методах расчёта численности управленческих работников.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

1. Назовите основные задачи службы управления персоналом.
2. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
3. Поясните понятия: «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация», «управленческая должность». Приведите соответствующие примеры.
4. Что такое «документационное обеспечение» системы управления персоналом?
5. Какие основные Государственные стандарты регламентируют делопроизводство и оформление документов в кадровой службе?
6. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?

2. Решение практических задач:

Задача 1.

причины текучести	потенциальная текучесть	фактическая текучесть
1. Неполное использование квалифицированных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворённость оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4. Другие причины	12	2
Итого	83	32

Средняя списочная численность всех работников – 340 чел.

Задание: рассчитать:

- коэффициент потенциальной текучести;

- коэффициент фактической текучести, применительно к общей численности уволившихся, а также по каждой причине в отдельности. Расчёты представить в виде таблицы:

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

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

Задача 2.

Исходные данные:

категории рабочих	доля общей численности рабочих, %	доля общей численности рабочих уволившихся по собственному желанию, %
мужчины	64,2	40,4

женщины	35,8	59,5
станочники, в том числе токари	14,0 7,3	24,3 6,2
рабочие: 2-го разряда 5-го разряда	17,0 8,0	12,0 11,8

Задание: рассчитать

-коэффициент интенсивности текучести;

-во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже) чем у других.

Краткий теоретический материал.

К главным **задачам** службы управления персоналом относят:

-обеспечение организации квалифицированными кадрами;

-создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и оплаты персонала

Под **кадровым обеспечением** службы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

Кадровое обеспечение – комплекс действий, направленный на поиск и оценку персонала для предприятия.

Профессия – род трудовой деятельности человека, обычно его источник существования. Это труд, за который человек получает доход.

Специальность – комплекс приобретённых путём специальной, определённого вида деятельности, в рамках той или иной профессии (эколог, парикмахер, инженер – строитель).

Основное отличие профессии от специальности в следующем:

профессия – это не только набор профессиональных знаний и умений, но и образ мышления, система ценностей, профессиональной этики (врач);

специальность – это узкая область знаний и навыков, в которой человек специализируется (врач – хирург).

Специалист – работник, выполнение обязанностей которого предусматривает наличие начального, среднего, высшего профессионального (специального) образования или хорошего практического опыта в какой – либо среде.

Квалификация – степень соответствия определённому уровню профессиональных требований. Как правило, любая должность имеет свой набор квалификационных требований.

Управленческая должность – должность, на которой человек контролирует работу другого человека или группы людей.

Основными Госстандартами, регламентирующими делопроизводство и оформление документов в кадровой службе являются:

-Трудовой кодекс РФ;

-Постановление Госкомитета статистики от 05.01.2004 № 1 (регламентирует все формы первичных документов, необходимых в кадровом учёте);

-Постановление Правительства от 24.07.2021 № 1250 и приказ Минтруда от 19.05.2021 № 320н (порядок ведения трудовых книжек. С 2020 г. введены электронные трудовые книжки);

-Методичка о порядке ведения военного учёта на предприятиях, утверждена Генштабом ВС 11.07.2017;

-ГОСТ Р 7.0.97-2016, утверждён приказом Росстандарта от 08.12.2016 № 2004-ст, приказ Госархива от 20.12.2019 № 236 и постановление Правительства от 15.06.2009 № 477 – помогут узнать какие существуют стандарты в российском делопроизводстве и архивном деле.

Кадровая документация, которая ведётся в кадровой службе:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение об оплате труда;
- Трудовые договора;
- Приказы по сотрудникам;
- Штатное расписание;
- График отпусков;
- Личные карточки сотрудников формы Т2;
- Табели учёта рабочего времени и расчёта оплаты труда;
- Трудовые книжки;
- Книга учёта трудовых книжек и вкладышей;
- Заявления сотрудников (о приёме на работу, об отпуске, об увольнении по собственному желанию).

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей куда входят:

- коэффициент фактической текучести кадров **Кфт**
- коэффициент потенциальной текучести кадров **Кпт**
- коэффициент действенности **Кд**
- интенсивность текучести **Кинт**

Коэффициент фактической текучести кадров определяется по формуле:

$$\mathbf{Кфт=Чт/Чсс}$$

где

Чт – численность рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

Чсс – средняя списочная численность работников.

Коэффициент потенциальной текучести кадров определяется по формуле:

$$\mathbf{Кпт= Чпт/Чсс}$$

где

Чпт – численность работников не удовлетворённых своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, в ходе социального опроса).

Значение коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения текучести у различных категорий персонала применяется *показатель интенсивности текучести*:

$$\text{Кинт} = \text{Дсж} / \text{Дсс}$$

где,

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

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

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 4

Тема: «Технология управления формирования персонала»

Цель: закрепить знания об источниках набора кадров, требованиях к кандидатам на замещение вакантных должностей, организации процесса отбора персонала на вакантную должность.

Порядок проведения занятия.

1.Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1.Контрольные вопросы:

- 1.На основании чего отдел человеческих ресурсов (отдел кадров) начинает процесс обеспечения организации персоналом?
- 2.Из каких стадий состоит процесс приёма на работу?
- 3.Какие внешние факторы влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
- 4.Какие внутренние факторы среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
- 5.Влияет ли образ организации на процесс привлечения кандидатов на занятие вакантных мест?
- 6.В чём состоит процесс детализации требований к вакантным рабочим местам на предприятии?
- 7.Что такое должностная инструкция?
- 8.Что такое карта компетенций?
- 9.Что такое квалификационная карта?
- 10.В чём состоит основная цель этапа «подбора» или «привлечения» персонала?
- 11.Какие 2 основные разновидности методов подбора кандидатов Вы знаете?
- 12.Перечислите методы подбора кандидатов внутри организации.
- 13.Перечислите методы подбора кандидатов вне организации.
- 14.Кто такие самопроявившиеся кандидаты?
- 15.В чём состоят «+» и «-» объявлений в СМИ для привлечения кандидатов на работу?
- 16.Высокими или низкими издержками характеризуется способ привлечения кандидатов : обращение в государственные службы занятости и частные агентства занятости?
- 17.Перечислите общие «+» и «-» моменты внутренних и внешних источников подбора персонала.
- 18.Существуют ли определённые средства, являющиеся альтернативой найму на работу новых сотрудников?
- 19.Каким способом можно оценить качество найма сотрудников на работу?
- 20.Чем отличаются этапы «подбора» и «отбора» персонала?
- 21.Из каких этапов может состоять процесс отбора персонала в организации?

2.Решение практических задач.

Задача № 1.

Исходные данные: Сравнительное социологическое исследование, проведённое на 2-х предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты:

Мотив выбора	Предприятие № 1	Предприятие № 2
--------------	-----------------	-----------------

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

Задание: проведите группировку мотивов по таким признакам:

- внешнее влияние;
 - профессиональная направленность;
 - материально – вещественные стороны жизни
- и результаты отразите в таблице:

Наименование мотива	Индекс в таблице	Количество лиц
Внешнее влияние		
Профессиональная направленность		
Материально – вещественные стороны жизни		

2. Проанализируёте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодёжи с целью привлечения её на предприятие и закрепления в коллективе.

Задача № 2.

Каким из перечисленных ниже требований к работе Вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности?

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учёбой.
4. Благоприятные санитарно – гигиенические условия.
5. Справедливая оценка работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально – бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.
7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с чётко ограниченным кругом обязанностей.
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

Задача № 3. Набор персонала.

1. Составить объявление о приглашении на работу (*методические рекомендации: в объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где кандидат будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для вакантной должности; указать телефон (факс) для передачи резюме*).
2. Разработать анкету для отбора будущих сотрудников.
3. Разработать план подготовки к собеседованию.
4. Разработать план проведения отборочных тестов.
5. Проанализировать результаты собеседования.
6. Разработать бланк извещения кандидатов на должность по результатам собеседования.

Краткий теоретический материал.

Начало процесса обеспечения организации персоналом начинается с:

- определения потребности в персонале;
- плана подбора;

- формирования должностных требований и определения требований к кандидату на вакантную должность (должностная инструкция);
- определения методов отбора и оценки персонала.

Рекрутинг персонала		
поиск (подбор)	отбор	адаптация (испытательный срок)

Подбор персонала – этап, включающий в себя расчёт потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный подбор кадров, формирование резерва.

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам.

Отбор персонала – это идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам будущего сотрудника; система мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; при отборе кандидат подыскивается под требования должности

Этапы рекрутинга:

- 1) описание вакансии и определение требований к кандидату;
- 2) определение источников и методов поиска соискателей

Формы влияния внешней среды на процесс обеспечения организации персоналом

фактор	характеристика фактора
ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют 2 основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал – маркетинге: - спрос на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.)
развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметную направленность, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
особенности социальных потребностей	Учёт данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент общественных, производственных отношений
кадровая политика организаций -	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях – конкурентах с целью выработки

конкурентов	собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики
развитие законодательства	Учёт трудового законодательства, его изменений, особенностей законодательства в области охраны труда, занятости населения и т.д.

К внутренним факторам, влияющим на процесс обеспечения организации персоналом следует отнести:

- специфику предприятия;
- местоположение предприятия.

Процесс детализации требований к вакантным рабочим местам на предприятии состоит в составлении:

- должностной инструкции;
- карты компетенций;
- квалификационной карты.

Должностная инструкция – письменный документ, в котором определены все необходимые компетенции вакантной должности, т.е. что должен знать и уметь человек, который на неё претендует, его права и ответственность, место в оргструктуре и коммуникационной системе организации.

Карта компетенций – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации.

Квалификационная карта - набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность.

Цель этапа «подбора» или «привлечения» персонала состоит:

- в расчёте потребности в персонале;
- построении модели рабочих мест;
- профессиональном подборе кадров;
- формировании кадрового резерва.

Разновидностями методов подбора кандидатов являются:

- вне организации;
- внутри организации.

Методы подбора кандидатов вне организации:

- из числа «родственников и знакомых» (рекомендации сотрудников или иных доверенных лиц и др.);
- из иных организаций, переманивая их персонал;
- с рынка труда по объявлениям в разных информационных системах;
- из ВУЗов, из числа старшекурсников и выпускников;
- пользуясь услугами кадровых агентств и/или государственных служб занятости;
- самопроявившиеся кандидаты.

Самопроявившиеся кандидаты – лица, самостоятельно ищущие работу.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным, но

дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале. Следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.
- обращение в государственные службы занятости для организации является незатратным способом.
- обращение в частное агенство – дорогостоящее удовольствие (в случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Услуги хэдхантеров (кадровый агент, занимающийся подысканием руководителя) оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приёма одобренного кандидата на работу).

Внешние источники подбора персонала	
преимущества	недостатки
<ul style="list-style-type: none"> -широкие возможности выбора кандидатов; -появление новых импульсов в развитии организации; -возможность полного удовлетворения потребности в кадрах; -работодатель имеет возможность увидеть как обстоят дела вне организации; -иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников; -работа с внешними источниками выступает как форма рекламы организации 	<ul style="list-style-type: none"> -высокие затраты на привлечение кадров, высокая степень риска при прохождении испытательного срока; -длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления; -блокирование возможностей служебного роста для работников организации; -период вхождения в новую должность неизбежно сопряжён со снижением производительности труда
Внутренние источники подбора персонала	
<ul style="list-style-type: none"> -появление шансов для служебного роста перспективных сотрудников организации; -низкие затраты на привлечение кадров; -претендент на должность знает данную организацию, её корпоративную культуру; -сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации; -возможность роста молодых кадров данной 	<ul style="list-style-type: none"> -ограниченный выбор кадров; -возможны напряжённость или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя; -появление панибратства при решении деловых вопросов (ещё вчера претендент на должность руководителя был на одном

<p>организации; -быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации; -рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает в желанием претендента); -решается проблема занятости собственных кадров; -появление мотивации, степени удовлетворённости трудом</p>	<p>уровне с коллегами); -снижение активности рядового работника, претендовавшего на должность руководителя и не назначенного на неё; -переводы на новые позиции не удовлетворяют полностью потребности в кадрах; -обучение (переподготовка, повышение квалификации) для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами; -появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением; -когда забирают работника из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом, может «оголиться» отдельный участок работы.</p>
---	---

Этапы процесса отбора персонала в организации:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления;
- беседа по найму (собеседование, интервью);
- тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения;
- официальное введение в должность.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 5

Тема: «Взаимосвязь стратегий управления человеческими ресурсами и стратегии развития организации».

Цель: закрепить знания о задачах службы управления персоналом; кадровом обеспечении системы управления персоналом; количественном составе работников кадровой службы.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

- 1. Назовите основные задачи службы управления персоналом.*
- 2. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?*
- 3. Охарактеризуйте количественный состав работников кадровых служб в России и за рубежом.*
- 4. Составьте количественную характеристику работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.*
- 5. Каким и методами можно рассчитать численность работников кадровых служб.*
- 6. Политика управления человеческими ресурсами (кадровая политика), её содержание и основные задачи.*
- 7. Виды кадровой политики в практике современного менеджмента.*

2. Решение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

В новой концепции **служба управления персоналом** выполняет совокупность функций по регулированию внутреннего рынка труда предприятия, отвечает за адаптацию новых сотрудников, занимается вопросами охраны труда, контролирует состояние здоровья работников, регулирует взаимоотношения руководителей и подчиненных, проводит юридические консультации, осуществляет социальный мониторинг и социальное планирование, регулирует занятость посредством кадровых ротаций.

Основные задачи управления человеческими ресурсами:

1. Приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы.
2. Максимизация и развитие внутренних способностей людей путём создания возможностей для их обучения и профессионального развития.

3. Создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнёрских отношений между руководителями компании и их подчинёнными.
4. Культивирование в компании среды, благоприятной для командной работы и обеспечивающей гибкость бизнес-процессов.
5. Разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон.
6. Создание условий для оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям.
7. Управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, с учётом индивидуальных и групповых различий работников.
8. Создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании.
9. Осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом — это необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

При расчёте необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации;
- социальная характеристика организации, структурный состав её работников, их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- техническое обеспечение управленческого труда.

Организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты.

Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации. **Качественные характеристики** персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

Количественный состав кадровой службы определяется организационно-штатными структурами и уставом компании.

Работодатель сам определяет численность работников по функциям управления, их квалификационный и профессиональный состав, утверждает штат.

Для расчёта числа сотрудников кадровой службы можно использовать следующие методики:

- метод многофакторного анализа;
- экономико-математические методы;
- метод сравнения;
- методику прямого расчёта;
- расчёт по трудоёмкости работ или нормам обслуживания.

Политика управления человеческими ресурсами – это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие Компании и гармоничное сочетание интересов работников Общества, акционеров, потребителей и государства.

Выделяют следующие виды кадровой политики:

1. *Пассивная.* Стратегия работы с коллективом отсутствует, вмешательство происходит только в случае возникновения кризиса.
2. *Реактивная.* HR-служба и руководство следят за напряжением в команде, определяют потенциальные конфликтные точки, выясняют их причины и пытаются предотвратить.
3. *Превентивная.* Руководство составляет краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития событий.
4. *Активная.* Подразумевает максимальную адаптивность HR-политики: регулярную диагностику ситуации в команде, коррекцию способов взаимодействия в зависимости от внешних условий, применение антикризисных программ.

Также выделяют два вида политики по кадрам:

1. *Открытая.* Компания готова принимать новых людей на любые должности, даже самые высокие.
2. *Закрытая.* Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих сотрудников продвигают по карьерной лестнице.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.

Практическое занятие № 6

Тема: «Обучение и развитие персонала».

Цель: закрепить знания о процессе профессионального развития сотрудников организации; процессе профессионального развития персонала; обучении персонала.

Порядок проведения занятия.

1.Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1.Контрольные вопросы:

- 1.Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
2. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
3. Что включает в себя процесс профессионального развития персонала для организации сотрудников?
- 4.Под воздействием каких факторов складываются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников?
5. В каких основных случаях требуется обучение сотрудников организации?
6. Отличается ли процесс обучения взрослых людей от обучения молодёжи?
7. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
8. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?
9. Какие методы обучения на рабочем месте Вы знаете?
10. Какие методы обучения вне рабочего места Вы знаете?
11. В чём состоит метод обучения "ротация"? Высокими или низкими издержками обладает данный метод обучения?
12. Перечислите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
13. Перечислите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
- 14.Внутриорганизационная карьера

2.Решение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

Процесс профессионального развития сотрудников организации представляет собой **формирование и постоянное обогащение личностных характеристик, профессиональных знаний, умений и навыков**, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей.

Чтобы определить базовый уровень знаний и умений целевой группы, лучше всего провести персонал через процедуру аттестации.

Результаты аттестации сравниваются с планируемыми результатами обучения, и таким образом определяется разрыв между актуальной и желаемой ситуациями. Однако если в компании ещё не выстроена система аттестации, то не обязательно ждать, когда это произойдет, чтобы начать обучение. Есть и другие методы проведения диагностики потребности в обучении. Например, можно провести интервью. При этом непосредственным участникам обучения предлагаются письменные анкеты

Развитие персонала включает в себя:

- подготовку персонала к выполнению новых производственных задач,
- переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест,
- карьерную и профессиональную ротацию,
- развитие стратегического и оперативного кадрового резерва.

Можно сказать, что элементами **системы развития персонала** являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва.

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

- динамика внешней среды;
- развитие техники и технологий;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

По общему правилу (ст. 197 ТК РФ), подготовка и обучение является правом работника, а не его обязанностью.

Однако, в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определённых видов деятельности.

Отличие процесса обучения взрослых людей от обучения молодёжи заключается в следующем:

- самое большое отличие в **мотивации**. На самом же деле, разница между нами и нашими детьми огромна. Детям учеба не нужна. Она нужна их родителям, потому что взрослые мыслят логически и поступают в соответствие с волевым аспектом. Они работают сверхурочно ради конкретной цели, например, выплатить ипотеку раньше, получить повышение по службе, занять высокую должность. У детей горизонт планирования куда скромнее. Если рассказывать ему, что нужно учить математику, чтобы потом стать главным бухгалтером в Газпроме и получать достойную зарплату, вы ничего не добьётесь, т.к. не может ребёнок просчитывать свою жизнь на 15 лет вперед, если ему всего 10 (и не будет);

-**удовольствие от процесса** (молодому человеку должно банально нравиться то, что он делает). Это должен быть крутой преподаватель, который весело рассказывает или интересный онлайн-курс, который захватывает внимание, как современная компьютерная игра;

-**позитивная мотивация** (всевозможные наказания, страх, боль и т.д. имеют отрицательный результат в долгосрочной перспективе). Другими словами, молодого человека нужно не запугивать, а хвалить и всячески поощрять, разумеется, за успехи и даже самые маленькие достижения;

-второй аспект различий в обучении детей и взрослых, это **адаптация материала** под конкретный возраст;

-**у взрослых больше комплексов**. Они уже сами знают, умеют, понимают, привыкли делать так, а не иначе. Нужно чуть больше времени, чтобы взрослые приняли и поверили методикам (это всё равно происходит), а молодые люди готовы сразу с головой окунуться в новые технологии;

-**время**. У взрослых, как правило, очень мало времени, чтобы учиться. И ценность этого обучения должна значительно превышать цену. Современный человек всё делает на ходу: в перерывах между работой, кастрюлькой супа и пробежкой между офисом и магазином, поэтому для выполнения домашнего задания должна быть железная воля и развитый навык планирования и дисциплина и мотивация.

Ноулз выделял шесть ключевых принципов обучения взрослых:

-потребность учащегося в знаниях;

-самосознание учащегося;

-прошлый опыт учащегося;

-готовность учиться;

-отношение к учёбе;

-мотивация учиться.

Все эти принципы вращаются вокруг одних и тех же центральных идей: мотивация, самостоятельное обучение, жизненный опыт, целеориентированное обучение, практическое применение и уважение.

Следующие факторы могут мотивировать сотрудников к активному участию в программах профессионального обучения:

- стремление сохранить работу;
- желание получить повышение или занять другую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Методы обучения на рабочем месте без отрыва от производства:

-техническая учеба,

-ротация,

-стажировка,

-наставничество,

-самообучение, в т.ч. с помощью компьютера,

- дистанционное обучение,
- консультирование.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

- чтение лекций;
- семинары;
- конференции;
- проведение деловых игр;
- разбор конкретных производственных ситуаций;
- тренинги.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающегося эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, – **высокими издержками**, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Помимо чисто обучающегося эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, – **высокими издержками**, связанными с

потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Обучение на рабочем месте имеет как преимущества, так и недостатки.

Преимущества:

Экономичность. Относительно невысокая стоимость по сравнению с обучением с отрывом от основной работы.

Актуальность. Обучение именно тем навыкам, которые фактически используются при выполнении основной работы.

Адаптивность. Обучаемый сразу же погружается в рабочую атмосферу и впоследствии ему проще адаптироваться к обстановке и коллегам.

Недостатки:

В результате обучения на рабочем месте:

-может образоваться большой объём брака и испорченных исходных материалов;

-существует опасность вывода из строя производственного оборудования;

-обучение происходит в производственных условиях, а именно в условиях стресса, т.е. в шуме, суете;

-обучающийся стесняется своих ошибок и не застрахован от едких комментариев своих коллег.

Обучение вне рабочего места также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

-занятия проводятся опытными экспертами;

-используются современное оборудование и информация;

-работники получают заряд свежих идей и информации.

Недостатки:

-несоответствие потребностям организации;

-возможность потери финансов (например: если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена);

-возможность возникновения проблем при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

Внутриорганизационная карьера – последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Виды внутриорганизационной карьеры: вертикальная, горизонтальная, центростремительная.

Вертикальная карьера – последовательный подъём работника по ступеням структурной иерархии.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область, выполнение дополнительной роли, не имеющей жёсткого закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках той же ступени.

Центростремительная карьера – движение к ядру, руководству организации, что выражается в доверительных отношениях, предоставлении информации, выполнении отдельных поручений руководства.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 7

Тема: «Повышение мотивационного потенциала подчинённых».

Цель: ознакомиться с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала, ознакомиться с основными теориями мотивации.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

1. *Что такое мотивация?*
2. *Какие виды потребностей Вы знаете?*
3. *Какие потребности у людей являются более или менее одинаковыми, а какие сильно различаются?*
4. *Какую роль играет материальное вознаграждение сотрудников в системе мотивации персонала организации?*
5. *Перечислите цели системы материального стимулирования организации.*
6. *Что является основной формой реализации материальных стимулов в организации?*
7. *Понятие стимула. Виды стимулов.*

2. Решение ситуационных задач.

-проанализировать любые 2-е из предложенных 10-ти ситуаций, сложившихся в организации;

- обосновать причину и источники их возникновения (явные и неявные);
- предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения сложившейся ситуации с максимальной пользой для организации.

Ситуации:

- 1.Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2.Организация находится в начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3.Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4.В плановом отделе в 3-й раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5.Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
- 6.В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7.Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8.На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
- 9.Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорацией.
- 10.Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивации процесса:

1.Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2.Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3.Постановка целей мотивации.

4.Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5.Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6.Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми.

Краткий теоретический материал.

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности.

К ним относятся:

- мотивы;
- потребности;
- стимулы;
- ситуативные факторы.

Виды потребностей:

- биологические (естественные, врождённые, природные :еда, воздух, сон, воспроизводство и др.);
- материальные (жилище, одежды, украшения и др.);
- социальные (общение, оценка обществом деятельности человека и др.);
- духовные (познавательные; культурные; учение: формирование мировоззрения; познание мира, общества и самого себя; поиск идеала, смысла жизни, нравственных ценностей и др.)

Более – менее одинаковыми для всех людей являются биологические и материальные потребности.

Сильно отличаются – социальные и духовные потребности.

Цели системы материального стимулирования:

- стимулирование высокой производительности труда сотрудников;
- формирование трудового поведения работников, направленного на реализацию целей организации;
- заставить работника в полной мере использовать его физический и умственный потенциал при выполнении возложенных на него трудовых задач.

Стимул – сильный побудительный момент, внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

Виды стимулов:

- материальные (з/пл., премии, бонусы, штраф, единовременная выплата и др.);
- нематериальные (выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, отработка, ремень, улучшение рабочей атмосферы, размещение фото на «Доске позора» и др.);
- эмоциональные (похвала и др.);
- смотверждение.

Рекомендуемая литература:

- 1.Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
- 2.Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская

- практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
- 3.Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
- 4.Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
- 5.Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
- 6.Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
- 7.Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 8

Тема: «Профессиональная ориентация и адаптация персонала».

Цель: закрепить знания о сущности социализации персонала, сущности и видам профориентации и адаптации персонала, организации управления профориентацией и адаптацией персонала.

Порядок проведения занятия.

1.Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1.Контрольные вопросы.

- 1.Что такое социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала? Раскройте взаимосвязь этих понятий.*
- 2.Дайте характеристику направлений деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптации персонала организации.*
- 3.Раскройте содержание программы адаптации персонала.*

Краткий теоретический материал.

Социализация — это процесс усвоения и активного воспроизводства индивидами социального и культурного опыта.

Благодаря социализации происходит формирование индивидуального «Я» и личности, поддерживается социальный порядок, обеспечивается преемственность в развитии культуры.

Различают:

1. Первичную социализацию — усвоение ребёнком базовых ценностей и норм, которое обычно происходит в семье.
2. Вторичную социализацию — приобретение социальных навыков в различных институтах и организациях, происходящее на протяжении всей человеческой жизни.

В радикально изменившейся ситуации (например, в эмиграции) может иметь место ресоциализация, когда индивид вынужден усваивать новые базовые ценности и нормы.

Профориентация — это помощь выпускникам в определении их навыков и карьерных целей, а также в выборе подходящей профессии или направления обучения.

Цели профориентации:

- помочь выпускникам лучше понять себя, свои способности, интересы и ценности;
- ознакомить их с различными профессиональными возможностями.

Методы профориентации:

- прохождение профориентационных тестов;
- встречи со специалистами конкретных профессий;
- просветительские и познавательные лекции на тему проблем самоопределения;
- занятия в школах, посвящённые той или иной профессии;
- просмотр обучающих фильмов;
- «ярмарки» профессий, которые проводят профориентационные учреждения;
- дни открытых дверей в учебных заведениях.

Трудовая адаптация представляет собой комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором **связи между** системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией персонала организации должно выполнять следующие функции:

1. Изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществлять соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала.
2. Участвовать в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывать тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации.
3. Участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива.

4. Участвовать в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора.

5. Организовывать взаимодействие с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Программа адаптации персонала — это план действий, который включает в себя методики, позволяющие новичку приобрести навыки, знания, привычки, освоить стереотипы.

Содержание программы адаптации может включать:

1. Посещение семинаров и курсов, разработанных для адаптации с учётом специфики трудовой деятельности организации.

2. Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с работником.

3. Проведение специализированных курсов для быстрой подготовки наставников.

4. Организацию интенсивных краткосрочных курсов для специалистов, которые впервые приступают к должности.

5. Применение методик постепенного усложнения поставленных задач перед новичками.

6. Выполнение различных поручений, направленных на взаимодействие со всеми членами рабочего коллектива.

7. Тренинги.

8. Ролевые игры с применением ситуаций, которые ежедневно возникают на рабочем месте.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 9

Тема: «Основные методы оценки персонала».

Цель: развитие у студентов навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда на предприятии, а также с порядком их проведения.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

1. Что такое оценка персонала?
2. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации.
3. Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в её методике?

2. Решение ситуационных заданий.

Задание № 1.

На предприятии, созданном Вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и их потенциала.

Эта работа будет проводиться на 2-м направлении:

- аттестация;
- оценка результатов с использованием методов оценки.

Этап 1. Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- издать приказ о её проведении;
- определить порядок проведения аттестации;
- создать аттестационную комиссию (обосновать включение в неё тех или иных людей);
- составить список: аттестуемых; занимаемые ими должности; их обязанности; стандарты деятельности (*документы, разработанные для каждой категории работников организации и содержащие описание технологических процессов оказания услуг, а также основные требования к квалификации, внешнему виду, правилам поведения в процессе оказания услуг*); цели подразделения в которых они работают; ключевые факторы данной должности (*управление сотрудниками (отсутствие или наличие подчинённых), ответственность (отвечает только за свою работу, отвечает за свою работу и подчинённых, отвечает за финансы и др.), самостоятельность в работе (принятие самостоятельных решений или отсутствие этой необходимости), опыт работы, уровень специальных знаний (квалификация), сложность работы (монотонная, однообразная, разнообразная), цена ошибки*);
- подготовить критерии оценки аттестации;
- ввести шкалу критериев;
- составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо:

-определить методы оценки руда рабочих (не менее 2-х), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки, подготовить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовить проекты отзывов, как положительные, так и отрицательные для каждого работника по 2-3 направлениям оценки.

*Этап 2.*Группа делится на несколько подгрупп. Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создаётся группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы

Задание № 2.

Для проведения деловой оценки персонала предприятия Вы хотите использовать *метод оценочных шкал* с описанием количественной оценки.

На предприятии, с помощью метода градации шкалы, уже разработаны шкалы с балльными определениями значений показателей (по пятибалльной системе):

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

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

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

Задание № 3.

Исходные данные: Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из

объединения трёх бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения.

В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учёту и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объёма работ Центра.

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

Вопросы для обсуждения:

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

Задание № 4.

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

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

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

- 40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

- 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

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

- 80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для её подготовки и проведения;

- 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чём говорят результаты опроса?
2. В чём причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание № 5. «Ролевое использование времени».

Одна из целей курса «Управление персоналом» – обучение студентов рациональному использованию рабочего времени. Столь нужная для руководителя, да и любого современного специалиста, временная компетентность предполагает правильное восприятие времени («чувства времени»), умение оптимально распределять его, строить реалистичную программу реализации целей во времени.

Предлагаемое упражнение способствует повышению временной компетенции специалиста.

Инструкция: Установите, что вам мешает лучше других использовать своё время. С этой целью к каждому из следующих высказываний напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что ...
2. У меня было бы больше времени, если бы ...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что ...
4. Я слишком мало могу повлиять на планирование своего времени, потому что ...
5. Проанализировав свои ответы, Вы выясните те препятствия, которые мешают более оптимальной самоорганизации.

3.Выполнение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

Оценка персонала - система периодической формальной оценки индивидуальных особенностей сотрудников с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Процесс периодической оценки персонала призван способствовать следующим задачам:

-определение индивидуальных планов работы для сотрудников организации на предстоящий период ...

-установление в рамках плана работы, по взаимному согласию с сотрудником, индивидуальных ключевых целей и задач;

-мониторинг прогресса в выполнении поставленных задач при помощи мини - собеседований и более формального промежуточного оценочного собеседования.

К показателям *деловой оценки* относят:

- результативность труда + профессиональное поведение + личностные качества.

К показателям *оценки степени удовлетворенности работников*, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- степень удовлетворенности работой в данной организации + степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова. -2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019

Практическое занятие № 10

Тема: «Управление карьерой и кадровым резервом».

Цель: закрепление знаний о понятиях «карьера», «кадровый резерв», выработать навыки планирования и реализации карьеры.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

1. *Что такое карьера?*

2. *Что такое внутриорганизационная карьера ?*

3. *Виды внутриорганизационной карьеры: вертикальная, горизонтальная, центростремительная.*

2.Решение тестовых заданий.

1.Тест «Карьера».

2.Тест «Определение степени мотивации личности к успеху».

- 1.Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
- 2.Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
- 3.Когда я работаю, это выглядит так, будто я всё ставлю на карту.
- 4.Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
- 5.Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
- 6.В некоторые дни мои успехи ниже средних.
- 7.По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
- 8.Я более доброжелателен, чем другие.
- 9.Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом строго осуждаю себя, так как знаю, что в нём я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
- 11.Усердие - это не основная моя мечта.
- 12.Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
- 13.Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
- 14.Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои друзья считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
- 18.Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
- 19.При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
- 20.Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
- 21.Нужно полагаться только на самого себя.
- 22.В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
- 23.Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чём другом не думаю.
- 24.Я менее честолюбив, чем многие другие.
- 25.В конце каникул я обычно радуюсь, что скоро выйду на учёбу.
- 26.Когда я расположен к работе, я делаю её лучше и квалифицированнее, чем другие.
- 27.Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
- 28.Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
- 29.Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
- 30.Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
- 31.Мои друзья иногда считают меня ленивым.
- 32.Мои успехи в какой-то мере зависят от моих одноклассников.
- 33.Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
- 34.Иногда не знаешь, какую работу придётся выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа даёт большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

3. Тест «Склонны ли вы к риску?»

Одни профессии требуют от нас точности, сосредоточенности, внимания к деталям, другие - ежеминутного принятия решений, готовности взять на себя ответственность и умения действовать в нестандартных ситуациях. Приятно представлять себя в кресле коммерческого директора, но насколько Вам там будет уютно, когда Вы в нём окажетесь? Будет ли карьера брокера на фондовом рынке успешной? Способны ли Вы работать с новыми проектами, подвигать торговые марки и т.д.? Во многом это зависит от того, насколько Вы способны эффективно действовать в критических ситуациях, умеете ли взвесить все «за» и «против», в конечном счёте рисковать. Ответьте, пожалуйста, на две группы вопросов.

Первая группа состоит из 14 вопросов, на каждый из которых нужно дать из следующих ответов: «часто», «иногда», «редко», «никогда».

1. Люблю такую работу, где постоянно приходится пробовать новые подходы и варианты.
2. Люблю «высовываться» даже в тех случаях, когда это не очень оправдано.
3. Предпочитаю избегать такие ситуации, в которых я чувствую себя на высоте.
4. Люблю нарушать правила и поступать неожиданным образом.
5. Я забочусь о впечатлении, которое произвожу на других людей, и меня интересует, что они обо мне думают.
6. Я всегда серьёзно продумываю последствия моих действий.
7. Испытывая что-то новое, я всегда нервничаю.
8. Люблю попадать в новые ситуации, в которых можно испытать новые возможности.
9. Я стараюсь избегать ситуаций и занятий, которые меня несколько тревожат.
10. Берясь за какое-то новое для меня дело, я всегда тревожусь за успех.
11. Я не стесняюсь разговаривать с незнакомыми.
12. Я не хочу, чтобы окружающие воспринимали меня, как человека со странностями.
13. Обычно я волнуюсь, как бы не сказать или не сделать что-то не то.
14. Не люблю выступать перед большой аудиторией.

Вторая группа состоит из 18 вопросов, и здесь на каждый вопрос надо ответить: «согласен» или «не согласен».

1. Не люблю непредсказуемых событий.
2. Отправляясь на вокзал, я предпочитаю выехать минут на 15 раньше самого разумного и безопасного срока.
3. Не люблю браться за работу, в которой может оказаться много непредвиденных трудностей.
4. Чего я больше всего боюсь, так это неудач.
5. Люблю действовать по наитию, наудачу.
6. Часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом.
7. Жизнь - это борьба, и если вы хотите выжить, никогда не теряйте бдительности.
8. Препятствия я воспринимаю скорее как возможность испытать и проявить себя, чем как досадную помеху.
9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда.
10. Жизнь - это путешествие, а какое же путешествие без приключений!
11. Я хотел бы, чтобы моя жизнь текла гладко и без непредсказуемых событий.
12. Мне нравится работа, связанная с разнообразными задачами, в которой можно столкнуться с неожиданными сложными проблемами, новыми поворотами, даже с некоторой опасностью.
13. Если в ходе работы я могу показаться кому-то недостаточно компетентным, меня это не волнует.
14. Иногда я высказываю такие мнения, которые нравятся не всем окружающим.
15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом.
16. Если мне предложат замечательную новую работу, для которой у меня, однако, недостаёт знаний и опыта, я все же попробую за неё взяться.
17. Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была полна приключений и риска.
18. Если бы мне представился выбор - провести жизнь в мире, тишине и довольстве либо испытать многое в бурной жизни, я бы выбрал второе.

Краткий теоретический материал.

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

Планирование карьеры представляет собой цели и методы их достижения, расположенные во времени в течение определенного срока.

Развитие карьеры — это реализация намеченного плана.

Планирование карьеры является задачей как линейных руководителей, так и сотрудников управления человеческими ресурсами и представляет

преимущество и для человека, делающего карьеру, и для организации в целом.

Оно даёт возможность человеку осознать перспективу его существования в данной организации, сформулировать для себя необходимые знания и навыки, обеспечить получение этих знаний и навыков в твёрдой уверенности, что это гарантирует ему профессиональный рост и рост доходов.

Осуществление карьеры – совместная деятельность сотрудника, его непосредственного начальника и отдела по управлению человеческими ресурсами, состоящая в согласовании интересов организации и личности.

Оно предполагает алгоритм действий:

- 1) определение потребности в кадрах более высокой квалификации (служит основой для формирования кадрового резерва);
- 2) учёт пожеланий сотрудников и руководителей подразделений;
- 3) планирование карьеры конкретного человека.

Далеко не всегда желание человека сделать карьеру опирается на реальный потенциал и отнюдь не всегда делать карьеру с точки зрения руководства и отдела по управлению человеческих ресурсов.

При анализе кандидатуры для карьерной мотивации следует использовать **три** характеристики:

1. **Самооценка.** Оптимальна высокая самооценка при объективной оценке своих возможностей.

2. **Уровень притязаний.** Высокий уровень притязаний способствует стремлению делать карьеру. Низкий уровень приводит к тому, что человек стремится не потерять, а не приобрести.

3. **Локус контроля.** Люди с внешним локусом ищут объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств, сваливают вину на окружающих. Внутренний локус говорит о высокой степени ответственности, способности к самоанализу и самоконтролю. (**Локус** в переводе с латинского: место, точка, позиция)

Сочетание этих трёх критериев формирует следующие категории людей:

1. **Альпинист** (высокие показатели по всем трём характеристикам). Делает карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей, отработывает своё продвижение по всем ступеням. Хорошо подготовлен, будет штурмовать вершину до победы. Ему не нужно помогать, достаточно не мешать. Он не бросит коллектив в трудную минуту. Прямо и открыто.

2. **Иллюзионист** (высокие показатели по 1-й и 2-й характеристикам, внешний локус). Делает карьеру, опираясь на стечение внешних

обстоятельств, скорее «кажется» чем «есть», эксплуатирует имидж успешного человека, может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя ответственность. Уйдет к конкуренту, если ему выгодно. Самолюбив и тщеславен.

3. **Мастер** (высокая 1-я характеристика, низкая 2-я, внутренний локус). Интересно профессиональное продвижение вперед, а не вверх. Может принимать неожиданные для окружающих решения о смене деятельности. Необходимо постоянно ставить перед ним новые задачи, даже если это увеличивает его нагрузку.

4. **Муравей** (1-я, 2-я характеристики низкие, локус внешний). Хороший профессионал, работает строго по задачам, боится ошибиться. Необходимы четкие инструкции, похвала, не хочет никакой карьеры.

5. **Коллекционер** (1-я характеристика низкая, 2-я — высокая, внешний локус). Хочет достичь вершин, но не знает, как и где, обожает учиться. Высокие денежные притязания. Нуждается в грамотном руководстве, длительной адаптации.

6. **Узурпатор** (1-я — низкая, 2-я — высокая, внутренний локус). Надеется на себя, но недоверчив и враждебен. Успешно работает в стабильной ситуации, в неопределенной теряется. Авторитарен, любит учить и контролировать. Умеет принять решение, но не умеет организовать его реализацию.

Конечно, данная методика не может быть исчерпывающей, но совершенно очевидно, что «мастер» может делать только горизонтальную карьеру, «муравей» и «коллекционер» не заслуживают внимания, а «узурпатор» как руководитель-организатор может нанести вред. Карьерный рост неразрывно связан с формированием кадрового резерва.

Внутриорганизационная карьера – последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Вертикальная карьера – последовательный подъем работника по ступеням структурной иерархии.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область, выполнение дополнительной роли, не имеющей жёсткого закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках той же ступени.

Центростремительная карьера – движение к ядру, руководству организации, что выражается в доверительных отношениях, предоставлении информации, выполнении отдельных поручений руководства.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд.

- /Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019

Тема № 11

«Понятие коллектива и пути его формирования».

Цель: закрепить знания о понятиях «коллектив», «руководитель», «лидер»; развить умения формирования коллектива.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

- 1. Что такое трудовой коллектив?*
- 2. Признаки трудового коллектива.*
- 3. Что такое диада?*
- 4. Что такое конформизм?*
- 5. Численность групп как критерий типологии.*
- 6. Эффективность работы группы.*
- 7. Что такое команда и её признаки?*
- 8. Что такое формальная и неформальная организации?*
- 9. Что такое формальное и неформальное лидерство?*
- 10. Какие стили управления коллективом Вам известны?*

2. Решение тестового задания.

2.1. Тест

3. Решение ситуационных упражнений.

Упражнение 1. «Развиваем харизматические качества».

Людям, которых можно охарактеризовать как харизматических, обычно приписывают следующие аспекты поведения:

1. Они властны, уверены в себе и довольно динамичны в своём поведении.
2. Они ставят перед собой глобальные, всеобъемлющие цели.
3. Они открыто заявляют о том, каких высоких достижений они ожидают от окружающих, и о том, что они полностью уверены, что окружающие успешно справятся с поставленными задачами именно таким образом.
4. Они заботятся о нуждах окружающих их людей.

Процедура упражнения: Имея представления о том, что конкретно делают харизматические лидеры, участники могут потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

1. Все участники делятся по парам.
2. Один участник получает задание ознакомить студента-новичка с основными традициями и правилами своего факультета. Его напарник и есть этот новичок. На выполнение задания даётся 10-15 минут. В течение всего упражнения первый участник старается проявить свои харизматические способности.
3. Затем участники меняются ролями.
4. По окончании упражнения каждая пара должна обсудить результаты, оценить возможности друг друга и подумать каким образом можно исправить свои недостатки.

Упражнение 2. «Ситуативное определение стилей руководства».

Упражнение призвано проверить знание классических стилей руководства, определить склонность участников к конкретным стилям управления и продемонстрировать необходимость их использования в зависимости от конкретных ситуаций.

Заданная ситуация: Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошло 1000 лет. На борту командир корабля и команда, которые за долгие годы полёта стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за эти годы на земле произошли необратимые экологические изменения и в привычной для людей форме цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме – энергетической – и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира.

Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Земли сообщить о принятом решении.

Задание:

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.

2.Какое решение Вы бы приняли в данной ситуации, будучи командиром корабля (обоснуйте)?

3.Какое решение является наиболее правильным?

Варианты решений:

А)принять решение за всю команду и сообщить о нём на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;

Б)поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное мнение и предпочтение, а после принять решение за всех;

В)собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;

Г)вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;

Д)собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;

Е)собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

Краткий теоретический материал.

Первичный трудовой коллектив представляет собой микросреду, в которой формируются трудовые и социальные качества работников (организационное окружение), групповые ценности и нормы поведения.

Для трудового коллектива характерны определенные признаки, важнейшими из которых являются:

–общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;

–взаимопомощь;

–наличие организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;

–дисциплина;

–выполнение социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

Термин «диада» (с греческого – двоица) пришёл к нам из пифагорейско-платонической философии, где использовался для обозначения принципа неопределенности, неоформленности, множества и материальной текучести в противоположность монаде («единице») как принципу единства, стабильности и формы. Сегодня под диадой принято понимать совокупность двух взаимосвязанных объектов, элементов. Диада в жизненном цикле семьи – это супружеская пара.

Конформизм — это следование правилам, установкам и нормам группы, под влиянием реального или воображаемого давления. В переводе с латыни это слово означает «подобие». Впервые явление исследовал американский психолог Соломон Аш в 1951 году.

Одним из основных критериев типологии групп является их **численность**. К *-малым группам* обычно относятся такие, численность которых не превышает **10-12 человек**;

-средние группы включают от **нескольких десятков до нескольких сотен человек**;

-большие группы могут состоять из нескольких сотен человек (не менее 200-300), верхний предел численности больших групп не определен.

Реально максимально большой социальной группой, изучаемой социологами, является *общество*, то есть группа, насчитывающая порядка миллионов или десятков миллионов человек.

В социальной психологии установлено, что эффективность группы и динамика протекания групповых процессов зависит от её численности. Группа может быть либо слишком маленькой, либо слишком большой, чтобы работать с оптимальной эффективностью.

Минимальная численность группы—2—3 человека. Сложность вызывает определение оптимальной численности. Здесь эмпирически определены три критических момента.

Первый момент составляет количество 7 ± 2 члена группы. Это связано с такими групповыми явлениями, как:

- во-первых, *конформизм* и *конфликтность*,
- во-вторых, принятие группового решения и,
- в-третьих, целостность или раздробленность на группировки.

Так, например, в экспериментах С. Аша обнаружено, что конформизм, т. е. *подчинение* отдельного члена группы мнению и решению всех остальных, наиболее вероятно (в 70% случаев) проявляется в группе, состоящей именно из *семи человек*. К. Л. Хайер обобщил научные исследования о численности группы и обнаружил, что *конфликт* скорее можно ожидать в группе, состоящей из *трех-четырех* человек, чем в группе из пяти человек, так как уменьшение взаимодействия в группе снижает её эффективность. Феномен конформизма и конфликтности, в свою очередь, влияет на процесс принятия группового решения, и поэтому группа, состоящая из семи человек, легче добивается согласованного решения, чем группа, состоящая из большего или меньшего числа людей. И, наконец, такие группы менее подвержены делению на группировки, т. е. реже дробятся, и представляют собой единое целое.

Второй критический момент определяется количеством 14 ± 2 человека. Такой группе присущи свои особенности. В ней представлен гораздо больший спектр индивидуальных интересов, мнений, оценок, предложений, возможностей для функционирования распределения ролей. Группа из четырнадцати человек добивается эффективности не за счёт конформизма её членов, а в результате группового обсуждения. Исследования показывают, что оптимальная численность группы зависит от характера стоящей задачи.

Третий критический момент определяется количеством 21 ± 2 .

Во-первых, это предел функционирования группы как единого целого. При большом количестве человек группа обязательно распадается на подгруппы.

Во-вторых, при взаимодействии людей в такой группе возможно членение на две-три подгруппы, между которыми происходит сопоставление мнений и позиций по широкому кругу вопросов. Однако такое членение может быть довольно кратковременно и ситуативно, поскольку обычно двадцать человек вполне способны выступить как единое целое.

В-третьих, в таких группах больше возможностей для взаимозамены. С. Паркинсон также утверждает, что состав кабинетов министров Европы в течение последних столетий, (специфическая малая группа) в среднем равнялся 15-16 человек, но если число министров превышало 21, то эти кабинеты оказывались не эффективными и терпели политическое фиаско.

Команда — это коллектив, сформированный таким образом, что каждый его член обладает чётко очерченным кругом обязанностей, которые не пересекаются, выполняет свою работу с удовольствием, контактен, коммуникабелен, в любой момент готов оказать помощь другим и принять её. Команда характеризуется психологическим комфортом, экспертной властью руководителя и высокой эффективностью деятельности.

Командам обычно присущи следующие признаки:

- команда работает как единое целое, её члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- эффективно участвуют в её усилиях, работают на совесть и не отлынивают от работы, даже когда появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены команды ориентируются на достижение общей цели;
- они рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
- не скрывают своё мнение, не утаивают друг от друга знания и информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу. Они часто и откровенно общаются.

Любая **формальная организация** – это общность людей, объединенных по воле руководства для достижения какой-либо цели.

Неформальные организации образуются спонтанно между регулярно взаимодействующими людьми.

То есть, *формальные группы* – это группы, созданные по воле руководства, а *неформальные группы* стихийны.

Формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, а **неформальное лидерство** – с позиции своих способностей.

Существует **четыре стиля управления**, которые зависят от профессиональной зрелости сотрудника:

- делегированный,
- поддерживающий,

- наставнический,
- директивный (авторитарный).

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 12

Тема: «Психологический климат в коллективе»

Цель: закрепить знания об особенностях развития психологического климата; факторах, влияющих на климат в коллективе; путях формирования благоприятного психологического климата в коллективе; сформировать навыки содействия сплочению коллектива.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы:

1. *Что такое коллектив?*
2. *Что такое психологический климат коллектива?*
3. *Факторы, влияющие на формирование психологического климата в коллективе.*

2. Решение ситуационных упражнений.

Упражнение №1

«Ассоциации к слову коллектив», «Что значит для меня коллектив».

Каждый студент говорит по одной фразе.

Упражнение №2

«Музей обидных воспоминаний»

Каждый из нас обижался и не один раз. Но одни люди умеют быстро расстаться с обидами, потому что обида – это, ни что иное, как «ржавчина, разъедающая душу». Другие относятся к своим обидам как к большой ценности. Они их прячут, берегут, накапливают, а в конфликте предъявляют, усиливая, как им кажется, свою позицию. Результат такого собирательства - болезни. Студентам предлагается написать все свои обиды на листок, внимательно на них посмотреть и сказать им: **«Обиды, вы простите меня, но я отправляю вас в музей обидных воспоминаний. Вы остаётесь в прошлом, а я живу в настоящем и будущем. Лишняя тяжесть мне ни к чему! Прощайте!»**

После сказанных слов предлагается порвать этот листок.
В душе должны быть всегда уют и комфорт, спокойствие и мудрость. «Человек сам загораживает себе свет» сказал Эмерсон. Постараемся этого не делать.

Упражнение № 3.

Уровень оценки конфликтности члена коллектива:

1. Во время кураторского часа начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а) не примите участия;
- б) кратко выскажитесь в защиту стороны, которую считаете правой;
- в) активно вмешаетесь, чем «вызовите огонь на себя».

2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой старосты?

- а) нет;
- б) только если имею для этого веские основания;
- в) критикую по любому поводу не только старосту, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли Вы спорите с коллегами?

- а) только если люди не обидчивые ;
- б) лишь по принципиальным вопросам;
- в) споры - моя стихия.

4. Как вы реагируете, если кто-то залезет в обход очереди?

- а) возмущаюсь в душе ;
- б) делаю замечание ;
- в) прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

5. В столовой подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б) молча возьму солонку;
- в) не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды...

6. Если Вам случайно наступили на ногу...

- а) с возмущением посмотрю на обидчика;
- б) сухо сделаю замечание;
- в) выскажусь, не стесняясь в выражениях, устрою скандал.

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...

- а) промолчу;
- б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
- в) устрою скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

- а) постараюсь казаться равнодушным;
- б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в) проигрыш надолго испортит настроение.

Упражнение № 4.

Выберите геометрическую фигуру и раскрасьте её мысленно в один из 6-ти цветов: красный, жёлтый, зелёный, синий, чёрный или серый.

В зависимости от выбранной фигуры и цвета определяются личные качества по представленной шкале.

Упражнение № 5.

Дерево достижений

Группа делится на несколько команд. Из каждой команды предлагается выделить по одному - два участника, чтоб вместе с нарисовать на доске дерево команды.

Ведущий: Обратите внимание на наше одинокое дерево. У нас есть мелки трёх цветов. Я попрошу вас взять один из них (любого цвета) и помочь нашему дереву покрыться разноцветной листвой.

Помните, что красота дерева зависит от вас, ваших стремлений и ожиданий.

Студенты выбирают разные мелки и рисуют листья. Каждый выбранный цвет обозначает определённые качества, которые в последующем озвучиваются ведущим.

Упражнение № 6.

Древняя притча.

Давным-давно в старинном городе жил Мастер, окружённый учениками. Самый способный из них однажды задумался: «А есть ли вопрос, на который

наш Мастер не смог бы дать ответа?» Он пошёл на цветущий луг, поймал самую красивую бабочку и спрятал её между ладонями. Бабочка цеплялась лапками за его руки, и ученику было щекотно. Улыбаясь, он подошёл к Мастеру и спросил:

— Скажите, какая бабочка у меня в руках: живая или мёртвая?

Он крепко держал бабочку в сомкнутых ладонях и был готов в любое мгновение сжать их ради своей истины.

Не глядя на руки ученика, Мастер ответил...

Какой ответ дал Мастер?

Упражнение № 7.

«Экспресс — методика по изучению социально — психологического климата в коллективе» (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

I. Отметьте с каким, из приведённых ниже утверждений, Вы больше всего согласны?

1. Большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди.
2. В нашем коллективе есть всякие люди.
3. Большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.

II. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно.
2. Скорее нет, чем да.
3. Не знаю, не задумывался об этом.
4. Скорее да, чем нет.
5. Да, конечно.

III. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику?

A. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

IV. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 — коллектив, который вам очень не нравится. В какую цифру Вы поместите Ваш коллектив:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

V. Если бы у Вас появилась возможность провести каникулы с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.
2. Не знаю, не задумывался над этим.
3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

1. Нет, не мог бы.
2. Не могу сказать, не задумывался над этим.
3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе?

Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Как Вы думаете, если бы Вы заболели или долго не появлялись по какой — либо причине, стремились бы вы встречаться с членами Вашего коллектива?

1. Да, конечно.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет, конечно.

Критерии измерения:

— *эмоционального компонента* — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — не приятный»;

— *поведенческого компонента* — «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга»;

— *когнитивного компонента* — «знание — незнание особенностей членов коллектива». (Когнитивный компонент личности человека включает все психические процессы, связанные с познанием окружения и самого себя. Это – ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение).

Результаты упражнения обрабатываются по предложенным критериям и в последующем обсуждаются в группе.

3. Проведение тестового задания.

3.1. Тест общей оценки психологического климата.

Методика применяется для оценки сложившейся к моменту обследования специфики межличностных отношений в коллективе и их динамики, выявляемой в периодически повторяющихся обследованиях, а также для анализа индивидуальных оценок основных вопросов и проблем совместной деятельности.

В опросном бланке приводятся 13 оснований для диагностики различных сторон функционирования деловых и социально-психологических явлений в коллективах. В методике используется 7-бальная оценочная шкала.

Инструкция: Необходимо оценить психологический климат в Вашем коллективе, выбрав правое или левое утверждение. Для этого следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого вычеркнуть ту оценку, которая наиболее соответствует истине:

3 – свойство, указанное слева проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 – свойство проявляется всегда.

На каждой строчке должно быть только одно зачеркивание. Анкета анонимна. Данные будут обрабатываться в общем виде.

Регистрационный бланк

Преобладает доброе жизнерадостное настроение	3	2	1	0	-	-	-	Преобладает подавленное, пессимистическое настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях, дружеское расположение	3	2	1	0	-	-	-	Конфликтность в отношениях, агрессивность, апатия
Взаимное расположение и понимание между микрогруппами внутри коллектива	3	2	1	0	-	-	-	Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, проводить свободное время	3	2	1	0	-	-	-	Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах
Неудачи или успехи	3	2	1	0	-	-	-	Неудачи или успехи

отдельных членов коллектива вызывают соперничество и искреннее участие всех членов коллектива					1	2	3	отдельных членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают недобрую зависть и злорадство
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	Критические замечания носят характер явных и открытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других
В трудные минуты происходит эмоциональное единение коллектива, когда «один за всех, и все за одного»	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	В трудных случаях коллектив «раскисает», наблюдается растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как их собственные	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	Достижения или неудачи коллектива не находят отклика у его членов
Отношение к новичкам доброжелательное и участливое	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное для всех дело	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», слабых нередко высмеивают, относятся к ним снисходительно
У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	3	2	1	0	- 1	- 2	- 3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Краткий теоретический материал.

Коллективом называется разновидность социальной общности и совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих его членами с точки зрения других.

Психологический климат в коллективе - это преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах деятельности.

Строительство психологического климата – это важнейшее дело не только администрации, но и каждого члена коллектива. Достаточно появиться в коллективе одному или нескольким агрессивно настроенным членам и вся созидательная работа коллектива на протяжении многих лет может пойти насмарку.

Климат называют благоприятным, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности. Если члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело. Если в коллективе каждый защищён, чувствует причастность ко всему происходящему и активно вступает в общение. Руководитель в таком случае не является источником угрозы, отношение к нему устанавливается как к члену коллектива, за ним признаётся право принятия значимых для коллектива решений.

Рассматривая влияния, формирующие социально-психологический климат коллектива, выделим прежде всего факторы макросреды и микросреды.

В качестве важнейшего фактора **макросреды** необходимо назвать общественно-экономическую формацию, в условиях которой осуществляется жизнедеятельность общества в целом и формирование коллективов. Организации, руководящие тем или иным предприятием, в соответствии с потребностями общества осуществляют определенные управленческие воздействия, что является важным фактором влияния макросреды на социально-психологический климат коллектива. В русле этих управленческих воздействий органы управления направляют и конкретизируют формирование коллективов.

Обратимся теперь к факторам **микросреды**, то есть материальному и духовному окружению личности как члена коллектива. Эта микросреда представляет собой «поле» непосредственного функционирования данного коллектива как целого.

Важной группой факторов микросреды, влияющих на социально-психологический климат коллектива, является предметная сфера его деятельности, то есть весь комплекс технических, санитарно – гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие «рабочая ситуация».

Другую не менее важную группу факторов микросреды составляют воздействия, представляющие собой групповые явления и процессы, происходящие в коллективе. Эти факторы заслуживают пристального внимания в связи с тем, что они являются следствием социально-психологического отражения человеческой микросреды.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологический климат коллектива огромное влияние оказывает его неофициальная организационная структура. Безусловно, товарищеские контакты во время работы и по окончании её, сотрудничество и взаимопомощь формируют иной климат, чем недоброжелательные отношения, проявляющиеся в ссорах и конфликтах.

Характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными, также воздействует на социально-психологический климат коллектива.

Следующий фактор, воздействующий на социально-психологический климат коллектива, обусловлен **индивидуальными психологическими особенностями** каждого из его членов. Сквозь призму этих личностных особенностей человека преломляются все влияния на него как производственного, так и непроизводственного характера. Отношения человека к данным влияниям, выражаемые в его личных мнениях и настроениях, а также в поведении, представляют собой его индивидуальный «вклад» в формирование социально-психологического климата коллектива.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
- Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
3. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
4. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова. -2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
6. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 13

Тема: «Конфликт и его место в комфортном психологическом климате».

Цель: закрепить знания о понятии «конфликт», его видах и стадиях; закрепить знания о понятии «стресс» и выработать умения борьбы с ним.

Порядок проведения занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам.

1.1. Контрольные вопросы.

1. Характеристика комфортного психологического климата и его влияние на эффективность производства.

2. Проблемы возникновения дискомфорта психологического климата и пути его изменения.

3. Конфликт и его виды.

4. Причины возникновения деструктивного конфликта и способы его разрешения.

5. Понятие стресса и методы борьбы с ним.

6. Что такое карта конфликта и порядок её составления.

2. Выполнение ситуационных упражнений.

Упражнение № 1

«Имя - качество». **Цель:** сформировать положительный эмоциональный настрой для групповой работы.

Студенты по очереди называют своё имя и качество, которое, по их мнению, помогает им налаживать отношения в новой группе и в их жизни.

Упражнение № 2

«Решение ситуационных задач». **Цель:** освоить навыки составления карты конфликтов.

Задание: Изучить описание приведённой ниже ситуации и составить карту конфликта.

Методические рекомендации:

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлечённых в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, дайте каждому из участников конфликта какое-либо весёлое (ни в коем случае обидное) определение, которое подчеркнёт их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте. Определите, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются?

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов — какова мотивация, стоящая за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность

может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями! Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Ситуация 1. В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На неё претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять, в чём дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всём виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулёзно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Ситуация 2. Как-то начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошёл на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать

дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошёл на обострение ситуации. После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошёл к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной. Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вёл себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьёзных оснований вступать в пререкания с начальником. И всё-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошёл бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи. Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошёл на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось. Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Ситуация 3. Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является ежегодное увеличение оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На её поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта. Около полутора лет назад в отдел был принят ещё один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошёл в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодёжи, объединённый общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчёты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объёма продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров,

показывающих лучшие результаты. Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку, часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Краткий теоретический материал.

Психологический климат в коллективе - это комплексная характеристика межличностных отношений, степени удовлетворенности работников условиями труда и количественной оценкой (то есть, зарплатой) их деятельности **в группе**, а также условий, способствующих (а может быть, и препятствующих) продуктивной совместной работе и всестороннему развитию личности в данной конкретной общности людей.

Факторы, определяющие психологический климат в коллективе:

- наличие скрытых лидеров;
- стиль руководства;
- условия труда;
- сочетание индивидуальных качеств участников рабочего процесса, а также - их самооценка;
- тип организации;
- общий социальный уровень сотрудников.

Неблагоприятный социально- психологический климат характеризуют:

- пессимизм,
- раздражительность,
- скука,
- высокая напряженность и конфликтность отношений **в группе**,
- неуверенность,
- боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление,
- страх наказания,
- неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу,
- нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие **коллектива** и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Рекомендации для улучшения социально-психологического климата:

- улучшение условий труда: провести анализ конкретного рабочего места;
- улучшение организации и стимулирования труда - разделение труда, время отдыха, обучение работников, материальное и нематериальное стимулирование;

-создание истории - традиции, нормы, ценности создание принадлежности к коллективу.

Люди не приспособлены для жизни в одиночестве, человеку необходимо чувствовать себя среди своих.

Конфликт, в своей основе, это разница в позициях, представлениях, оценке ситуации.

Конфликты подразделяются на:

- конструктивные;
- деструктивные.

Конструктивный конфликт подразумевает сотрудничество всех со всеми для решения проблем, устранение недостатков и компромиссы.

Нормальные живые люди в силу их особенностей, рассмотренных выше, обязательно будут иметь разные мнения по одному и тому же поводу, т.е. источник конфликта не может и не должен быть устранен. Жизнь организации замрёт, если не будет *конструктивного (функционального)* конфликта, который разрешается путём нахождения общей точки зрения.

Положительное **разрешение** конструктивного **конфликта** - это прежде всего устранение недостатков, **причин**, к нему приведших. А поскольку **причины** эти - объективные, отражающие несовершенство организации и управления, то устранение их означает усовершенствование. И деловое **решение** конструктивных **конфликтов** - один из **путей** развития организации.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты – это конфликты, препятствующие принятию грамотных решений и эффективному взаимодействию между субъектами конфликта.

Признаки деструктивного конфликта:

- расширение конфликта;
- эскалация конфликта (т.е. конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);
- увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;
- рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными **причинами**.

Последствия деструктивных конфликтов:

- снижение мотивации;
- чрезмерное и длительное эмоциональное напряжение участников, которое может приводить к невротизации работников и снижению дисциплины в коллективе;
- остановка или замедление рабочего процесса, ввиду траты времени и сил на выяснение отношений;
- ухудшение эмоционального климата.

Т.к. бывает очень сложно наладить нормальные рабочие отношения заново, острые конфликты «отравляют» атмосферу в целом. Сотрудники испытывают дискомфорт и начинают увольняться.

Стресс – это наш внутренний механизм адаптации организма и способ его выживания.

Если человек наступил на стекло пяткой, у него в организме начнётся стрессовый ответ. То есть **стресс** – это сам механизм адаптации. Организм начинает производить какие-то изменения, для того чтобы адаптироваться к этой ситуации. Он замечает, что в пятке стекло, сгущает кровь, чтобы она стала сворачиваться и не допустить кровопотери. Но если система реакций на **стресс** и попытки к нему адаптироваться остаются включенными слишком долго, это приводит к заболеваниям. **Стресс** – это все, что нарушает наш гомеостатический баланс.

Способы борьбы со стрессом:

- общение с людьми сильными, оптимистично настроенными, объединёнными общими интересами;
- поддержка близких людей;
- внешние источники сил (природа, музыка, книги);
- переключитесь на что-нибудь хорошее, вспомните счастливые моменты;
- ставьте посильные задачи, реально смотрите на жизнь;
- занимайтесь физкультурой и спортом;
- правильно питайтесь, соблюдая режим дня;
- радуйтесь жизни;
- помните, мы сильные, когда верим в себя.

Карта конфликта - это техника, которая помогает найти корень разногласий и выявить закономерность в том, что заставляет партнёров снова и снова ссориться по одному и тому же сценарию.

Карта конфликта мотивирует задуматься о роли каждого участника и учитывает тот факт, что скандалы и споры почти никогда не имеют одного-единственного зачинщика и виновного.

Как составить карту конфликта

Вспомните последнюю ссору, когда вы с партнёром не смогли прийти к общему решению, или ссору, которая постоянно повторяется, например спор о том, кто всё время опаздывает или никогда не моет посуду. А затем задайте себе и партнёру следующие вопросы, чтобы разобрать ситуацию на части и понять, как и почему она развивалась по определённому пути:

- **Чем вы занимались до начала конфликта?** Например, кто-то трудился над сложным рабочим проектом или наслаждался минуткой покоя. Или, может быть, кто-то готовил ужин, а кто-то спешил домой от врача.
- **С чего на самом деле начался конфликт?** Подумайте о том, какие ваши слова или действия вызвали напряжение.
- **Какую стратегию конфликта вы использовали?** Некоторые наиболее распространённые — это противодействие, насмешка, преуменьшение или унижение. Проанализируйте, не было ли среди ваших приёмов поведения

таких, которые только ухудшают ситуацию. Удостоверьтесь, что вы не выражали презрения, не жаждали возмездия, не проявляли неуважения, не привлекали к ссоре других людей, не вспоминали прошлые обиды, не перекладывали всю вину на партнёра и не делали вид, что ничего серьёзного не происходит.

- **Как партнёр отреагировал на стратегии, которые вы использовали?** Он отвечал вам тем же или вёл себя по-другому?
- **Какой «танец борьбы» вы использовали?** Эстер Перель выделяет три: «бей — беги» (один атакует, другой не отвечает), «бей — бей» (оба атакуют), «беги — беги» (оба уклоняются от конфликта и играют в молчанку).

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Практическое занятие № 14

Тема: «Механизм социального партнёрства».

Цель: закрепление знаний о понятии «социальное партнёрство»

План практического занятия.

1. Проверка теоретических знаний по контрольным вопросам .

1.1. Контрольные вопросы:

1. *Социальное партнёрство в сфере труда, основные понятия и принципы.*
2. *Представители работников и работодателей в социальном партнёрстве.*
3. *Органы социального партнёрства. Коллективный договор: понятие, содержание, порядок заключения.*
4. *Участие работников в управлении организацией.*

5. Социальное партнёрство как форма реализации корпоративной социальной ответственности.

2. Проведение тестового задания.

Краткий теоретический материал.

Социальное партнёрство – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (Статья 23 ТК РФ).

Сторонами социального партнёрства являются работники и работодатели в лице их уполномоченных представителей.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнёрства в случаях, когда они выступают в качестве работодателей, а также в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

Представителями работников являются профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации или иные представители, избираемые работниками.

Представителями работодателя выступают руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица. Кроме того, интересы работодателей могут представлять соответствующие объединения работодателей.

Социальное партнёрство осуществляется на:

- федеральном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации;
- межрегиональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах Российской Федерации;
- региональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Российской Федерации;
- отраслевом уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли (отраслях);
- территориальном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании;
- локальном уровне, на котором устанавливаются обязательства работников и работодателя в сфере труда.

Социальное партнёрство осуществляется **в формах:**

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;

–взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
– участия работников, их представителей в управлении организацией;
– участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

На равноправной основе по решению сторон *образуются комиссии по регулированию социально-трудовых отношений* из наделённых необходимыми полномочиями представителей сторон.

Основной формой социального партнерства в сфере труда в настоящее время является **разработка, заключение и контроль за реализацией коллективных договоров и соглашений**, регулирующих социально-трудовые отношения на уровне отдельных организаций, отраслей и регионов.

Предметами договоров и соглашений могут являться вопросы:

- оплаты труда,
- занятости,
- социального обеспечения и социальных гарантий,
- рабочего времени,
- условий труда и быта работников,
- трудовой дисциплины,
- охраны труда и пр.

Коллективный договор – локальный нормативно-правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Порядок заключения коллективных договоров регулируется главой 7 ТК РФ. В коллективном договоре с учётом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, *более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.*

В коллективных договорах *не могут содержаться условия, ограничивающие права или снижающие уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.*

Содержание коллективного договора:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учётом роста цен,

- уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
 - рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
 - улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодёжи;
 - соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
 - экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
 - гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
 - оздоровление и отдых работников и членов их семей;
 - частичная или полная оплата питания работников;
 - контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
 - отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
 - другие вопросы, определённые сторонами.

Коллективный договор заключается на срок *не более трёх лет* и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором.

Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более трех лет.

Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации, индивидуального предпринимателя, а действие коллективного договора, заключённого в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, – на всех работников соответствующего подразделения.

Основными формами участия работников в управлении организацией являются:

- учёт мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом, коллективным договором, соглашениями;
- проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
- обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по её совершенствованию;

–обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
–участие в разработке и принятии коллективных договоров;
–иные формы, определенные Трудовым Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

–реорганизации или ликвидации организации;
–введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
–подготовки и дополнительного профессионального образования работников;
–по другим вопросам, предусмотренным Трудовым Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, соглашениями.

Социальное партнерство можно считать формой реализации социальной ответственности.

Одним из первых проявлений социальной ответственности, уходящих своими корнями в глубокое прошлое, можно считать благотворительность. Изначально это явление носило частный характер, поскольку решения об оказании благотворительной помощи принимались в основном собственниками предприятий. Однако в настоящее время все большее распространение получает корпоративная благотворительность, осуществляемая и управляемая от лица компаний.

По мере увеличения масштабов промышленной деятельности круг вопросов, относящихся к сфере социальной ответственности бизнеса, постепенно расширялся. Так, индустриальный бум конца XIX в., приведший к усилению конкуренции и росту рабочего движения, стал причиной, побудившей целый ряд компаний пойти на смягчение условий труда наемных работников и предоставление дополнительных гарантий деловым партнерам. Это стало предтечей развития таких современных направлений корпоративной социальной ответственности, как ответственные трудовые и деловые практики.

Тем не менее, говорить о социальной ответственности как о масштабном общественном явлении начали только с середины прошлого века. Именно тогда КСО начинает активно внедряться в практику компаний Западной Европы и США, а позднее стран с быстроразвивающейся экономикой, включая Россию.

В 1950-е гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание

более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Он же дал первое определение социальной ответственности в 1953 г.: «Социальная ответственность бизнесмена состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества».

Социальная ответственность применима ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

Корпоративная социальная ответственность – это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация.

Сегодняшняя практика КСО стала составной частью стратегии и тактики корпоративного управления. В зависимости от направленности социальных инвестиций выделяется внешняя и внутренняя КСО. В управлении человеческими ресурсами проявляется прежде всего внутренняя КСО.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М. 2003.
7. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва: Самара, 2019.

Учебное издание

Методические указания
к практическим занятиям
по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами»
для студентов направлений подготовки:
Профессиональное обучение (по отраслям),
профили: «Экономика и управление», «Управление персоналом»;
Экономическая безопасность,
специальность «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности»

С о с т а в и т е л ь:
Шаргаровская Валентина Ивановна

Печатается в авторской редакции.
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать _____
Формат 60x84¹/₁₆. Бумага типограф. Гарнитура Times
Печать офсетная. Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____
Тираж 100 экз. Изд. № _____. Заказ № _____. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного
университета имени Владимира Даля
Свидетельство о государственной регистрации издательства
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.

Адрес издательства: 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а
Телефон: 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60
E-mail: izdat.lguv.dal@gmail.com **http:** //izdat.dahluniver.ru/