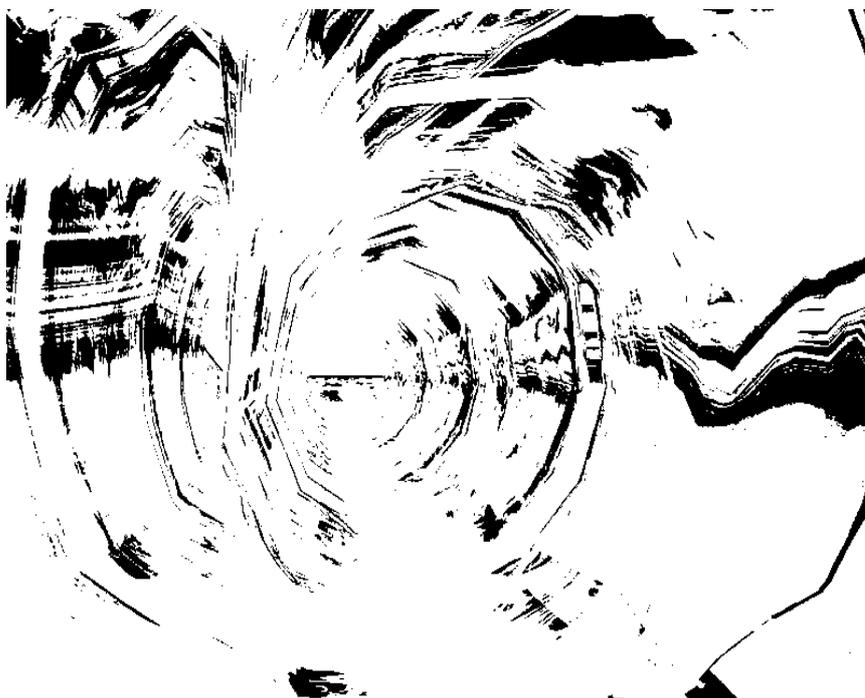


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Составитель
ЗОЛОТАРЕВА Галина Михайловна

Редактор Е.С. Мордасова
Компьютерное макетирование М.А. Филатовой

Подписано в печать 20.09.2006
Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
1,6 уч.-изд. л. Тираж 100 экз. Заказ № 481

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета,
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14
Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочного отделения специальности
080507 «Менеджмент организации»



Тамбов
◆ Издательство ТГТУ ◆
2006

УДК 331.108.26
ББК У9(2)-21я73-5
ç802

Рецензент
Доктор экономических наук
В.Д. Жариков

Составитель
Г.М. Золотарева

Ѕ802 Управление персоналом : методические указания / сост. Г.М. Золотарева. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 28 с. – Тираж 100 экз.

Содержат требования к структуре и тематику контрольных работ по курсу «Управление персоналом». Даны примеры практических заданий, методика вычислений, а также список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов заочного отделения специальности 080507 «Менеджмент организации».

УДК 331.108.26

ББК У9(2)-21я73-5

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный
технический университет» (ТГТУ), 2006

ВВЕДЕНИЕ

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего в сфере экономических отношений. Организованная (упорядоченная) деятельность – это совместный труд людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся нормам и правилам этой организации с учетом экономических, технологических, правовых, организационных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками организации, наполненных реальным содержанием – целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

Управление представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Главные не успехи России XX века связаны с неумением управлять людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине прошлого века, потеря стратегических позиций в его конце, да и многое другое – это, прежде всего, ошибки в работе с кадрами. Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Но ошибки и неудачи лишь подтвердили тезис «кадры решают все». Особенно это заметно на уровне отдельных организаций с высокой динамикой развития, где и любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать.

Кадровые службы предприятий – это улучшенная, но все же модель старых отделов кадров, которые в основном были укомплектованы непрофессионалами. Они могут только технически поддерживать кадровую работу, но не вести ее.

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть долговечным. Совмещение первого лица с собственным замом по кадрам – не решение проблемы в долгосрочном плане.

Итак, можно констатировать, что в экономике, на рынке труда возник дефицит специалистов по управлению персоналом. Это подтверждает конъюнктура на рынке труда. Картина чуть смазана, так как существует терминологическая путаница. Из статистики не всегда ясно, о каком специалисте идет речь: кадровик-отставнике или о специалисте по работе с персоналом.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.
2. Поиск и отбор кадров.
3. Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.
4. Анализ работы и нормирование труда.
5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.
6. Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.
7. Оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. Внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации.

9. Формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по управлению персоналом и их использование.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

– знать: новые формы работы с кадрами, новые концепции обучения, подготовки, переподготовки, продвижения по службе; главные принципы подбора, отбора, найма и расстановки персонала в фирмах с рыночной экономикой, принципы, методы и системы мотивации персонала организации;

– уметь: применять современные формы и методы управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы; различные схемы кадрового планирования; определение общей и дополнительной потребности на текущий и перспективный периоды; планирование штата и штатного расписания руководителей и специалистов.

– иметь представление: об издержках на содержание персонала; системах оценки профессиональных требований; анализе содержания трудовых функций на всех уровнях управления; системе оплаты труда и стимулирования персонала.

ПРОГРАММА КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус организации как основного звена экономики. Наряду с базирующимися на государственной собственности организациями появились частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Современный уровень общественного развития, характеризующийся становлением рыночных отношений и динамикой научно-технического прогресса в социально-экономической сфере, обуславливает требования на подготовку конкурентоспособного специалиста в области управления персоналом.

Одной из характерных черт современного этапа научно-технического прогресса является информатизация всех сфер жизни общества. Нарастание процессов информатизации изменило структуру, содержание и характер профессиональной деятельности современного менеджера. Человек «вытаскивается» из процесса непосредственного производства материальных благ, и его основная функция заключается в определении «что, как и для кого» производить. Таким образом, профессиональная деятельность специалиста экономического профиля носит информационно-аналитический характер, что является основой принятия управленческого решения.

Информационно-аналитическая деятельность специалиста есть, по сути, творчество, основанное на системно-целостном видении особенностей взаимодействия элементов производственных систем, процессов управления ими, функционировании этих систем в условиях многообразия форм хозяйствования и интеграции страны в мировое сообщество, а также роли и места специалиста в данных системах, способствующее повышению эффективности деятельности экономиста в условиях современного производства.

В процессе изучения дисциплины обучающиеся рассматривают вопросы о месте и роли управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является развитие у студентов навыков информационно-аналитической профессиональной деятельности в условиях развития рыночной экономики и формирования готовности к эффективной управленческой деятельности в рамках промышленных предприятий и финансовых организаций посредством изучения основных закономерностей функционирования системы управления персоналом, выявления особенностей технологии разработки и принятия управленческих решений в области управления персоналом. Особое внимание уделено диагностике и развитию креативных качеств личности специалиста.

Основными задачами дисциплины являются:

- формирование системного аналитического мышления специалиста экономического профиля на основе развития творческой составляющей профессиональной подготовки;
- овладение обучающимися основами управления персоналом;
- изучение основных элементов системы управления персоналом предприятия, выявление ее роли в процессе общественного производства и обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- формирование у студентов навыка анализа и разрешения психологических ситуаций, связанных с процессом управления предприятия;
- формирование готовности к информационно-аналитической деятельности по управлению и развитию творческого потенциала предприятия, особенно в условиях экстремальности воздействия внешних факторов, и как следствие формирование творческой компетентности специалиста в образовательной области – управление персоналом.

Теоретическую базу обеспечивают дисциплины: «Психология и педагогика», «Менеджмент», «Экономика организации».

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Введение

Управление персоналом как одна из самых сложных областей человеческой деятельности; место и роль управления персоналом в системе управления организации; основные аспекты управления персоналом организации.

1. ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

1.1. Управление как вид профессиональной деятельности

Организация в структуре товарного рынка.

Классификация хозяйственных субъектов Российской Федерации. Внутренняя среда организации любой формы собственности и любого правового статуса

Человек в организации.

Понятие коллектив, персонал, рабочие или производственный персонал, служащие или управленческий персонал, руководители предприятия. Функциональное и структурное разделение труда. Горизонтальное разделение труда. Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров.

Коммуникативная функция в управлении.

Общий коммуникативный фон организационного поведения человека. Зоны внутриорганизационного поведения. Коммуникативные процессы в управлении организацией. Сущность коммуникативной функции руководителя.

Современная концепция управления персоналом.

Основные составляющие современной управленческой практики. Представление об управленческой деятельности, на каких уровнях она осуществляется. Система работы с персоналом и система управления персоналом.

Вопросы для самопроверки

1. Каково взаимодействие организации с окружающей внешней средой?
2. Дайте классификацию хозяйственных субъектов РФ.
3. Дайте определение коллектива.
4. Назовите уровни и сферы деятельности управленческого персонала.
5. Что такое коммуникативная функция в управлении, в чем сущность коммуникативной функции руководителя?
6. В чем заключается современная концепция управления персоналом?

1.2. Структура персонала

Организационная структура.

Линейная организационная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. Корпоративная и индивидуалистическая организация.

Функциональная структура. Ролевая структура.

Функциональное управление организацией. Функция управления. Состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей – важный инструмент в системе управления персоналом. Типичные творческие роли в коллективе.

Социальная структура.

Понятие «расположение», «ценности» – как нормативная база и фундамент поведения человека. Социальные группы в трудовом коллективе организации.

Штатная структура.

Понятие штатной структуры организации. Расчет фонда оплаты труда. Расчет численности персонала. Штатное расписание.

Вопросы для самопроверки

1. Какие структуры входят в структуру персонала?
2. Что в себя включает организационная структура персонала?
3. Что в себя включает функциональная структура?
4. Дайте понятие ролевой структуры.
5. Дайте понятие социальной структуры.
6. Что понимается под штатной структурой организации?
7. Как производится расчет фонда оплаты труда?

1.3. Кадровая политика организации

Содержание кадровой политики.

Понятие кадровой политики организации. Основные цели кадровой политики. Перспективные задачи кадровой политики при усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации.

Кадровое планирование.

Кадровое планирование как составная часть стратегического управления организацией. Цели кадрового планирования. Планирование кадрового спроса.

Профессиональный отбор и найм персонала.

Профессиональный отбор и прием на работу – необходимая составляющая управления персоналом. Научно-методические принципы подбора кадров. Понятие: человек – личность – индивидуальность. Профессиограмма. В чем проявляется типизация личностей, основные типы.

Адаптация персонала.

Понятие производственной деятельности. Чем сопровождается адаптация человека в организации. Основные задачи сотрудника в новом организационном окружении на этапе адаптации. Типы адаптации.

Оценка персонала.

Понятие деловой оценки персонала. Обязательные деловые качества, которыми должен обладать специалист по управлению персоналом. Личностные качества управленческого работника. Основные этапы системы оценки результативности труда. Кто должен оценивать работника. Три группы методов, применяемых в целевых, плановых и текущих оценках отечественной и зарубежной практике управления. Расчет коэффициента профессиональной перспективности. Необходимые качества для оценки руководителя. Оценка руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. Комплексная оценка сотрудников. Основные этапы при разработке программы деловой оценки кадров. Адаптация кадров – основная форма комплексной оценки персонала организации.

Расстановка персонала.

Понятие «карьера», ее виды. Модель служебной карьеры. Что является главной задачей планирования и реализацией карьеры. Процедуры, входящие в организацию служебно-профессионального продвижения. Основные этапы формирования резерва кадров.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под кадровой работой? Назовите перспективные задачи кадровой политики.
2. Каковы цели кадрового планирования, планирования кадрового спроса?
3. В чем заключается профессиональный отбор и найм персонала?
4. В чем заключаются профессиографические исследования, типы темперамента?
5. Что такое адаптация персонала?
6. Что понимают под деловой оценкой персонала?
7. В чем заключается система оценки результативности труда?
8. Что такое расстановка персонала? Дайте понятие профессиональной карьере и внутриорганизационной карьере.

2. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

2.1. Властные отношения и лидерство в управлении

Социальная группа как объект управления.

Основы для формирования групп (формальная и неформальная) в трудовом коллективе. Потребности, положенные в основу причин создания неформальных групп. Типовые роли в неформальных группах.

Властные отношения, лидерство.

Понятие «власть». На чем строится концепция власти. Стили руководства персоналом организации. Суть использования властных полномочий в управлении персоналом. Формальное и неформальное лидерство. Основные функции неформального лидера. Типы лидерства.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятия формальной и неформальной группы?
2. Что такое власть и какие стили руководства персоналом Вы знаете?
3. Типы лидерства.
4. Назовите характеристики менеджера и лидера.

2.2. Регламентация управления

Философия организации.

Понятие «регламент». Что определяет примерная философия организации: цели и задачи организации, декларация прав сотрудника, что поощряется и запрещается, деловые и нравственные качества, условия труда, рабочее место, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения.

Положения о подразделениях.

Что собой представляет положение о структурном подразделении. Основные разделы типового Положения.

Должностные инструкции.

Что собой представляет должностная инструкция, кем разрабатываются и кем утверждаются. Примерный образец должностной инструкции директора организации.

Коллективный договор и соглашение.

Понятие «коллективный договор». Что является основными принципами социального партнерства. Формы социального партнерства. Содержание и структура коллективного договора. Понятие «соглашение». Ответственность за нарушение или невыполнение коллективного договора и соглашений.

Правила внутреннего трудового распорядка.

Права и обязанности работника. Режим рабочего времени. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Сменная работа. Режим рабочего времени. Время отдыха. Поощрения за труд и взыскания.

Трудовой договор.

Определенный и неопределенный сроки трудового договора. Срочный трудовой договор. Условия трудового договора. Основания для прекращения трудового договора. Защита персональных данных работника.

Вопросы для самопроверки

1. Что устанавливает и определяет философия организации?
2. Дайте определение коллективного договора.
3. Что является основными принципами социального партнерства?
4. Что в себя включают формы социального партнерства?
5. Дайте определение трудового соглашения.
6. Что такое и что в себя включает сертификат безопасности?

7. Что в себя включают правила внутреннего трудового распорядка?
8. Что такое должностная инструкция и что они позволяют?
9. Что такое трудовой договор, какие они бывают, что является существенным условием трудового договора?

2.3. Методы управления персоналом

Экономические методы.

Хозяйственный расчет, материальное стимулирование. Что собой представляет заработная плата. Структура оплаты труда работников. Установление заработной платы. Стимулирующие выплаты. Основная заработная плата. Дополнительная заработная плата. Вознаграждение за конечный результат. Материальная помощь, материальные льготы и привилегии. Ценные бумаги – экономический метод управления персоналом.

Административно-правовые методы.

Основные способы административно-правового воздействия на персонал организации. Административная ответственность, взыскания и наказания. Уголовная ответственность.

Социально-психологические методы.

Что изучает психология и социология. Теория личности. Психодиагностика. Психологическое планирование. Основные формы поведения человека в социальной среде.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое методы управления?
2. Назовите основные способы экономического метода управления.
3. Из чего состоит структура оплаты труда работников?
4. Назовите основные способы административно-правового метода управления.
5. Назовите способы социально-психологического метода управления персонала.

2.4. Мотивация в управлении персоналом

Мотивация к профессиональной деятельности.

Смысл, содержание и потребность труда. Понятие «мотивация» и «мотивирование». Формы и стадии мотивирования.

Эволюция взглядов на мотивацию.

Виды мотивации. Способы мотивации. Теории специфического представления: «ХУ-теорий»; внутриличностные теории мотивации. Факторы мотивации. Процессуальные теории мотивации.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение мотивирования, назовите его стадии.
2. Что в себя включает теория «Х», «У». Какие потребности включает в себя теория Маслоу?
3. Какие практические советы менеджеру разработал У.К. Хамнер.

2.5. Межличностные коммуникации в управлении

Коммуникативная составляющая общения.

Чем характеризуется коммуникативная составляющая. Особенности деловой культуры. Формирование деловой культуры. Коммуникационные барьеры психологического характера. Необходимое условие эффективности коммуникации. Паралингвистические способы общения. Экстралингвистические средства общения.

Интерактивная составляющая общения.

Характерные черты интерактивного общения. Основные области взаимодействия партнеров, которые содержат формы поведенческого проявления. Сущность межличностных взаимодействий. Принципы теории обмена. Теория символического интеракционизма. Теория управления впечатлениями.

Перцептивная составляющая общения.

Что включает в себя общение как восприятие партнерами друг друга. Механизмы познания партнера в ходе межличностного общения.

Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.

Этапы методологического установления контакта собеседников. Тактические приемы определения принципов общения, применяемых на практике. Умение слушать собеседника, основные формы слушания. Приемы, применяемые при технике активного слушания. Принципы обращения с партнером, применяемые для успеха делового общения.

Невербальная обратная связь.

Группы жестов собеседников при личностном общении. Характерные позы стоя; характерные позиции стоя; характерные позы сидя; характерные жесты неискренности и лжи.

Вопросы для самопроверки

1. Чем характеризуется коммуникативная составляющая общения?
2. Что является характерным при интерактивном общении?
3. Что в себя включает перцептивная составляющая общения?
4. Что подразумевает психология эффективного вхождения в контакт с собеседником?
5. Дайте понятие невербальной обратной связи.

2.6. Конфликты в трудовом коллективе

Разрешение конфликтных ситуаций.

Понятие конфликта. Причины конфликта. Типизация конфликтов. Управление конфликтными ситуациями. Стратегии разрешения конфликтных ситуаций, основные тактики поведения при конфликтной ситуации.

Трудовые конфликты между работниками и работодателями.

Разрешение индивидуальных трудовых споров. Разрешение коллективных трудовых споров.

Переговоры.

Основные фазы переговоров. Позиции собеседников при переговорах. Переговоры как способ разрешения конфликта.

Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.

Физиологические и психологические стрессы. Фазы развития стресса. Эмоциональное состояние человека. Психотерапия.

Вопросы для самопроверки

1. Какие виды конфликтов бывают?
2. В чем причины конфликтов?
3. Назовите группы конфликтов и какие конфликты среди этих групп преобладают?
4. Какие стратегии используются в практике разрешения конфликтных ситуаций?
5. Что понимается под индивидуальным трудовым спором?
6. Порядок рассмотрения коллективных трудовых споров.
7. Что такое переговоры и какие фазы содержат?
8. Что такое психологическая саморегуляция и чем надо руководствоваться для предупреждения стрессов?

УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Студентам необходимо ознакомиться с рекомендуемой литературой, изучить материалы прослушанного курса лекций и методические указания по выполнению контрольной работы.

2. Контрольная работа включает содержание, два теоретических и практический вопрос.

3. Теоретическая и практическая часть контрольной работы должна излагаться кратко, в полном объеме с обязательной ссылкой на используемую литературу.

4. Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена. Запрещается в работе сокращать слова. Все приводимые в работе таблицы и графики нужно оформлять в соответствии с общепринятыми правилами, точно обозначая содержание каждой графы и строки, указывая название и единицу измерения. Страницы работы необходимо пронумеровать и оставить в конце работы одну страницу для замечаний преподавателя.

5. В конце работы следует привести список использованной литературы. Работа должна быть подписана исполнителем с указанием даты выполнения.

Варианты заданий для выбора теоретических вопросов

№ варианта	Буква фамилии	№ теоретического вопроса	№ варианта	Буква фамилии	№ теоретического вопроса
1	А	1,29	15	П	6,22
2	Б	2,31	16	Р	7,32
3	В	3,30	17	С	11,35
4	Г	4,32	18	Т	10,44
5	Д	5,50	19	У	12,38
6	Е	6,33	20	Ф	13,49
7	Ж	7,34	21	Х	14,56
8	З	8,35	22	Ц	17,39
9	И	9,51	23	Ч	36,51
10	К	10,47	24	Ш	16,40
11	Л	11,36	25	Щ	19,47
12	М	12,52	26	Э	24,50

13	Н	13,55	27	Ю	41,55
14	О	14,56	28	Я	37,52

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Основные задачи управления персоналом.
2. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
3. Социология труда и организаций.
4. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
5. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
6. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
7. Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом.
8. Закономерности и принципы управления персоналом.
9. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом.
10. Организационное проектирование системы управления персоналом.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Организационная структура системы управления персоналом.
13. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
14. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
15. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.
16. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
17. Система стратегического управления персоналом организации.
18. Стратегия управления персоналом организации.
19. Основы кадрового планирования в организации.
20. Оперативный план работы с персоналом.
21. Маркетинг персонала.
22. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
23. Планирование и анализ показателей по труду.
24. Планирование производительности труда.
25. Нормирование труда и расчет численности персонала.
26. Наем, отбор и прием персонала.
27. Подбор и расстановка персонала.
28. Деловая оценка персонала.
29. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
30. Основы организации труда персонала.
31. Высвобождение персонала.
32. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.
33. Управление деловой карьерой персонала.
34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
35. Управление кадровым резервом.
36. Управление нововведениями в кадровой работе.
37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
38. Оплата труда персонала.
39. Этика деловых отношений.
40. Организационная культура.
41. Управление конфликтами и стрессами.
42. Разрешение конфликтных ситуаций.
43. Трудовые конфликты между работниками и работодателями.
44. Безопасность организации, труда и здоровья персонала.
45. Анализ и описание работы и рабочего места.
46. Оценка результатов труда персонала организации.
47. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
48. Оценка затрат на персонал организации.
49. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом. Аудит персонала.
50. Властные отношения. Лидерство и власть.
51. Коллективный договор и соглашения.
52. Правила внутреннего трудового распорядка.
53. Коммуникативная составляющая общения.
54. Интерактивная составляющая общения.
55. Перцептивная составляющая общения.
56. Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Практическая часть контрольной работы включает в себя:

1. Построение схемы организационной структуры предприятия и составление кадровой структуры предприятия (предприятия, где работает студент).
2. Решение задачи.
3. Составление должностной инструкции.

Исходные данные к задачам представлены в десяти вариантах. Выбор варианта задач осуществляется по последней цифре шифра.

ЗАДАЧИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задачи: «Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы»

Методические указания. Характеристиками рынка труда являются предложение рабочей силы и спрос на нее, т.е. незанятое в данный момент трудоспособное население, ищущее работу, и неуполномоченные рабочие места (вакансии), отражающие неудовлетворенную потребность народного хозяйства в кадрах.

Размеры текущего предложения рабочей силы на рынке труда косвенно характеризует совокупность лиц, ищущих работу в данный момент (или данный период времени). Оно имеет три основные составляющие:

- а) лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу, в состав которых входят:
 - свободная рабочая сила (безработные);
 - высвобожденные работники, которые не трудоустроены на своих предприятиях;
 - незанятое население, вступающее на рынок труда (лица, достигшие трудоспособного возраста и предъявляющие спрос на рабочие места; лица, закончившие в данный период учебные заведения или выбывающие из учебных заведений до завершения полного курса обучения, нуждающиеся в трудоустройстве; лица, возобновляющие трудовую жизнь после длительного перерыва; лица, демобилизуемые из армии и др.);
 - работники, уволенные с предприятий по причинам текучести;
 - сальдо миграции трудовых ресурсов (разность между выбывшими и прибывшими на данную территорию);
- б) лица, намеревающиеся сменить место работы;
- в) лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Поскольку практически определить численность двух последних составляющих достаточно трудно, то в предлагаемых далее задачах текущее предложение на рынке труда сведено к его первой составляющей.

Текущий спрос на рабочую силу на рынке труда отражает дополнительную потребность действующих предприятий в кадрах и потребность в кадрах вновь вводимых предприятий в перспективном периоде. Он складывается из:

- вакансий, которые появляются в связи с вводом новых рабочих мест;
- вакансий, образуемых вследствие освобождения ранее занятых рабочих мест в случаях, когда это не связано с сокращением численности персонала.

Ситуация на рынке труда характеризуется *коэффициентом напряженности*, который определяется как отношение граждан, не занятых трудовой деятельностью, искавших работу через службу занятости, к числу вакантных должностей и свободных рабочих мест.

Основными элементами рынка труда являются:

1) *открытый рынок труда* – все экономически активное население, фактически ищущее работу и нуждающееся в профориентации, подготовке и переподготовке, а также вакантные рабочие и ученические места во всех секторах экономики;

2) *скрытый рынок труда* – лица, формально занятые в народном хозяйстве, но которые в связи с сокращением объемов производства или изменением его структуры без ущерба для производства могли бы быть высвобождены (лица, находящиеся в административных отпусках по инициативе администрации, лица, вынужденные работать не полное рабочее время и т.п.).

Задача 1

Описание ситуации. Ситуация на национальном рынке труда характеризуется следующими данными: численность экономически активного населения – 74 млн. человек; уровень фактической безработицы составил 7,7 % экономически активного населения, уровень официально зарегистрированной безработицы – 2,7 %; число вакантных рабочих мест – 350 тыс.; 1,9 млн. человек находились в административных отпусках по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы; 2 млн. человек были переведены на сокращенную рабочую неделю.

Постановка задачи. Оценить масштабы открытой и скрытой безработицы, а также напряженность на рынке труда.

Задача 2

Исходные данные. Население города составляет 800 тыс. человек; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших сальдо; миграция трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Постановка задачи. Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

Задача 3

Исходные данные. В рамках спроса и предложения рабочих предприятий легкой промышленности города

положение первоначально выглядело следующим образом:

Спрос	Предложение	Трудоустройство	Недостаток	Избыток
С	П	Т	С-Т	П-Т

Местные исполнительные органы формируют годовой региональный заказ на дополнительное производство швейных изделий, рассчитанный на использование 500 человек дополнительно.

Постановка задачи. Определить, как изменятся спрос, предложение, трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в легкой промышленности города вследствие действия заказа.

Задача 4

Исходные данные. Численность работников на предприятиях города на начало года составила 500 тыс. человек, плановая численность на конец года – 480 тыс. человек. В течение года с предприятий города было освобождено 60 тыс. человек, из них 28 тыс. человек трудоустроены на тех же предприятиях.

Постановка задачи. Определить дополнительный спрос на рабочую силу в течение года.

Задача 5

Исходные данные представлены в табл. 1.

1 Показатели спроса и предложения рабочей силы

Показатели спроса и предложения рабочей силы	Значение показателей, тыс. человек
1 Количество незанятых на начало года	479
2 Количество незанятых, обратившихся в службу занятости в течение года	2278
3 Количество желающих сменить работу, обратившихся в службу занятости	82
4 Трудоустроено незанятых	670
5 Трудоустроено желающих сменить работу	11
6 Остаток вакансий	429

Постановка задачи. Рассчитать текущее предложение рабочей силы и спрос на нее в службе занятости, а также реализованное и нереализованное предложения.

Задачи: «Миграция населения»

Методические указания. Миграция населения характеризуется следующими основными показателями: числом прибытий и выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения.

Сальдо миграции (чистая миграция, или миграционный прирост) населения (С)

$$C = M_i - M_j,$$

где M_i – число прибывших (или прибытий); M_j – число выбывших (или выбытий).

Брутто-миграция (валовая) населения (В)

$$B = M_i + M_j$$

Общий коэффициент миграции ($K_{\text{общ}}$) (в промилле)

$$K_{\text{общ}} = M / P \times 1000,$$

где M – число мигрантов (или миграций); P – средняя численность населения данного населенного пункта.

Коэффициент интенсивности выбытий (K_v) (в промилле)

$$K_v = M_j / P \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности прибытий ($K_{\text{пр}}$) (в промилле)

$$K_{\text{пр}} = M_i / P \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности оборота миграции (K_o) (в промилле)

$$K_o = B / P \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности чистой миграции (результативность миграции) (K_p) (в промилле)

$$K_p = C / P \times 1000.$$

Коэффициент эффективности миграции (межрайонного обмена) (K_s) (в промилле)

$$K_s = C / B \times 1000 = (M_i - M_j) / (M_i + M_j) \times 1000.$$

Задача 6

Исходные данные. В области среднегодовая численность населения составляет 15 млн. человек. За год прибыло из других районов 0,9 млн. человек, убыло – 0,5 млн. человек.

Постановка задачи. Определить сальдо миграции, валовую миграцию, коэффициенты интенсивности миграции.

Задача 7

Исходные данные. Из одной области в другую мигрировало 10 тыс. человек; обратный поток составил 4 тыс. человек.

Постановка задачи. Определить коэффициент эффективности межрайонного обмена для области.

Задача 8

Исходные данные. Среднегодовая численность населения города составляет 500 тыс. человек. За год прибыло 20 тыс. человек, сальдо миграции равно 12 тыс. человек.

Постановка задачи. Определить валовую миграцию и коэффициенты интенсивности выбытий и прибытий.

Задача 9

Исходные данные. Валовая миграция населения района за год составила 250 тыс. человек. Коэффициент интенсивности чистой миграции – 50 промилле.

Постановка задачи. Определить среднегодовую численность населения района, если за год в район прибыло 150 тыс. человек.

Задача 10

Исходные данные. В районном центре среднегодовая численность населения составляет 250 тыс. человек. За год в город прибыло 15 тыс. человек; коэффициент интенсивности выбытий составил 40 промилле.

Постановка задачи. Определить сальдо миграции, валовую миграцию и коэффициенты интенсивности миграции оборота.

Задачи «Должностные инструкции»

Задача 1

Исходные данные. В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из пяти человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1.

Один специалист по кадрам требуется для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

«Узкими» местами отдела управления персоналом являются также всевозрастающие объемы работ по найму, отбору и приему персонала, и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

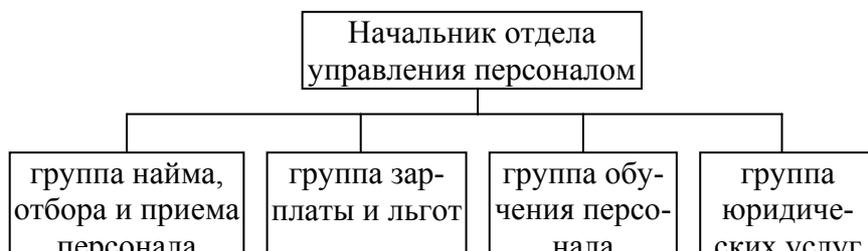


Рис. 1 Организационная схема отдела управления персоналом банка

Постановка задачи:

Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом необходимо разработать требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы» для должностей специалиста по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

На основе «Описания работы» составить должностные инструкции для специалистов по этим должностям.

Составить личностные спецификации для каждой из новых должностей.

Методические указания.

Для выполнения этих заданий необходимо воспользоваться учебником: Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. С. 107–118 и 136 – 148, а также постановлением Минтруда РФ N 32 от 6 июня 1996 г. «Об утверждении разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по общеотраслевым должностям служащих».

Для определения качественной потребности в персонале, т.е. потребности в работниках определенной профессии, специальности и квалификации, необходимо определить наиболее существенные характеристики работы, которая должна выполняться по конкретной должности. С этой целью составляется «Описание работы» по должности.

«Описание работы» по должности – это фиксация данных о содержании работы по данной должности.

Оно включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6–7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: отвечает, проверяет, составляет и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т. п.);
- условия работы и рабочая среда: температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;
- рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной должности с другими как внутри организации, так и вне ее;
- показатели ответственности (за подчиненных, за результаты работы, за станки, материалы, финансовая ответственность и т.д.).

Пример «Описания работы» по должности одного из требуемых специалистов по кадрам отдела управления персоналом банка.

Наименование должности – специалист по кадрам.

Подчиняется начальнику отдела управления персоналом банка.

Ответственность за подчиненных отсутствует.

Общая цель работы: своевременное обеспечение руководства банка качественными отчетами по вопросам состояния и использования персонала и взаимоотношений с внешними органами по труду и занятости.

Основные обязанности и задачи:

1. Анализировать все организационные изменения в банке, ежемесячно составлять отчеты для руководства банка.
2. Поддерживать хорошие рабочие отношения со всеми сотрудниками банка, взяв на себя ответственность за введение в должность новых сотрудников, объяснение программ льгот банка, проведение программы первой помощи.
3. Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.
4. Обеспечить эффективную работу программ банка по льготам (к примеру, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т.д.).
5. Повышать имидж банка на локальном рынке как хорошего работодателя, обеспечивая контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.
6. Предоставлять услуги в специальных областях трудовых ресурсов для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.
7. Организовывать все социальные программы банка и управлять ими, чтобы обеспечить их соответствие нуждам работников в пределах сметы текущих затрат.
8. Совместно с менеджером по обучению определять требования к обучению персонала, а также детали управления, открытия и закрытия соответствующих курсов.
9. Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, мастеров для обучения.

2 Рабочие взаимоотношения

Тип контакта	Частота	Цель
Внутренние контакты:		
Руководство банка	ежедневно	отчет/ информация
Бухгалтерия и финансовый отдел в банке	ежемесячно	отчет/ информация
Сотрудники филиалов банка, ответственные за кадры	специально	отчет/ решение проблем
Коллеги	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
Работники на всех уровнях банка	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
Внешние контакты:		
Основные партнеры	еженедельно	решение проблем
Служба сервиса	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем
Внешние организации	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем

Показатели ответственности:

- платежные ведомости банка на сумму 100 тыс. у.е.;
- специальный бюджет отдела управления персоналом банка на сумму 20 тыс. у.е.

Утверждено

Подготовлено: Дата:

Согласовано: Дата:

Специалист по кадрам: Дата:

На базе описания работы по должности составляется должностная инструкция.

Должностная инструкция позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, улучшить процесс управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование по отдельным функциям, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции и личностная спецификация приведены в учебнике «Управление персоналом организации» / Под ред. Кибанова А.Я. – М. : ИНФРА-М, 1997. С. 143 – 146.

Задача 2

Исходные данные. Создается малое промышленное предприятие по производству кухонной мебели. Численность персонала – 65 человек. Организационная схема малого предприятия представлена на рис. 2.

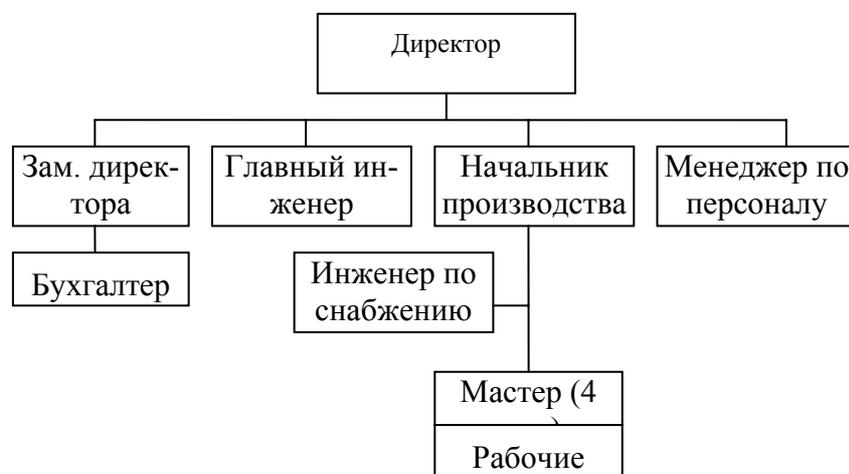


Рис. 2 Организационная схема малого предприятия

Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители малого предприятия.

Постановка задачи:

Исходя из организационной схемы составить «Описание работы» по должности менеджера по персоналу (т.е. перечень требований к работе по этой должности).

Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.

Составить личностную спецификацию для менеджера по персоналу.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения. Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, а том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;
- проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;
- совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначения, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;
- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции разработать должностные инструкции для следующих должностей:

- заместителя руководителя организации по персоналу;
- менеджера по персоналу;
- руководителей подразделений:
- подсистемы условий труда;
- подсистемы трудовых отношений;
- подсистемы оформления и учета кадров;
- подсистемы прогнозирования, планирования и маркетинга персонала;
- подсистемы развития персонала;
- подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда;
- подсистемы юридических услуг;
- подсистемы развития социальной инфраструктуры;
- подсистемы разработки оргструктур управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова. – М. : Экономика, НОРМА, 1997.
2. Кибанов, А.Я. Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2002.
3. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов : учебное пособие / Н.А. Горелов. – М. : Высшая школа, 1989.
4. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2002.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2003.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : рабочая тетрадь по учебнику «Управление организацией» / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2000.
8. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом : учебно-практ. пособие / А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановская. – М. : ИНФРА-М, 2000.
9. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работ специалистов. – М. : Экономика, 1989.
10. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.
11. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект : учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003.