

И.В. Вотякова



МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Северск, 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

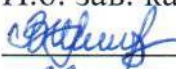
Северский технологический институт –

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

(СТИ НИЯУ МИФИ)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой ЭФим

 И.В. Вотякова

« 26 » февраля 2025 г.

И.В. Вотякова

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Практическое пособие

по курсу «Менеджмент персонала»
для студентов, обучающихся по всем направлениям

2-е издание, переработанное и дополненное

Северск 2025

УДК 005.95 (076)
ББК 65.290-2я73
В 792

Автор:

Вотякова И. В. – доктор экономических наук, профессор СТИ НИЯУ МИФИ.

Рецензент:

Краковецкая И.В. – доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического менеджмента и маркетинга НИ ТГУ.

Вотякова И. В.

В 792 Менеджмент персонала: практическое пособие/ И. В. Вотякова; Северский технологический институт НИЯУ МИФИ – 2-е издание, переработанное и дополненное – Северск: Издательство СТИ НИЯУ МИФИ, 2025. – 47 с. – Текст: электронный.

Практическое пособие «Менеджмент персонала» составлено с учетом требований Образовательного стандарта НИЯУ МИФИ к учебной программе по курсу «Менеджмент персонала» и адресовано студентам различных специальностей и направлений СТИ НИЯУ МИФИ, обучающимся по очной и очно-заочной формам обучения, а также слушателям факультета повышения квалификации и переподготовки кадров. Данное пособие включает в себя вопросы для закрепления изученного лекционного материала, перечень основных терминов и понятий, задания и тесты для контроля знаний.

Руководство рассмотрено и одобрено на заседании методического семинара кафедры ЭФиМ (протокол № 1 от «12» февраля 2025 г.).

Издается в соответствии с планом выпуска учебно-методической литературы на 2025г., утвержденным Ученым Советом СТИ НИЯУ МИФИ.

Рег. № 4/25 от 25.02.2025 г.

Редактор М. В. Ворожейкина

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ, Северский технологический институт- филиал ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (СТИ НИЯУ МИФИ), 2025

Содержание

Введение	4
Тема 1. Персонал предприятия как система	5
Тема 2. Кадровая политика на предприятии.....	9
Тема 3. Подбор и оценка персонала на предприятии.....	17
Тема 4. Расстановка и обучение персонала.....	22
Тема 5. Структура персонала на предприятии.....	26
Тема 6. Формирование коллектива.....	30
Тема 7. Методы управления персоналом.....	43
Тема 8. Эффективность работы персонала.....	45

Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране важными становятся вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров; разработка научных критериев их оценки; научный подход к анализу потребностей в управлении персоналом; выдвижение молодых и перспективных работников; повышение обоснованных кадровых решений и расширение гласности; системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Предлагаемое практическое пособие «Менеджмент персонала» знакомит читателя с основными задачами системы управления персоналом и методами их решения. Усвоение курса «Менеджмент персонала» позволит получить знания, необходимые для практической деятельности в области управления человеческими ресурсами на предприятии.

Тема 1. Персонал предприятия как система

1.1 Рынок труда и трудовые ресурсы.

1.2 Классификация персонала по категориям.

1.3 Особенности управления персоналом в США и Японии.

Основные термины и понятия: *трудовые ресурсы, экономически активное население, занятые, безработные, экономически неактивное население, рабочие (основные, вспомогательные), служащие (основные, вспомогательные), служащие (руководители, специалисты), управление трудовыми ресурсами, социальный менеджмент.*

Вопросы и задания

1 Определите статус лиц, перечисленных ниже, с точки зрения их отношения к занятости и безработице:

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- г) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
- д) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- е) служащий Вооруженных сил;
- ж) работник, получивший инвалидность на производстве;
- з) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- и) работник, уволенный в связи с сокращением штатов и ищущий работу;
- к) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы;
- л) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать.

2 Назовите границы трудоспособного возраста для мужчин и женщин.

3 Определите численность трудовых ресурсов, если население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек: неработающие инвалиды I и II групп - 1,2 млн. человек; работающие подростки - 0,1 млн. человек; работающие пенсионеры - 4,5 млн. человек.

4 Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном

году трудоспособного возраста - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году - 1,6 млн. человек.

5 Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте - 750 тыс. человек: инвалидов I и II групп трудоспособного возраста - 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет - 15 тыс. человек; работающих лиц старше трудоспособного возраста - 55 тыс. человек.

6 Из каких основных частей состоит производственный персонал?

7 Какие три группы по результатам труда формирует управленческий персонал?

8 Дайте определение понятию «управление персоналом». И назовите пять взаимосвязанных подсистем, входящих в систему работы с кадрами.

9 Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Тест 1 призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Тест 1 - Насколько этично Ваше поведение на работе?

Инструкция

Определите для себя, как часто Вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Опросник

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:

- 1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
- 4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- 5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- 6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- 7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
- 8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- 9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- 10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой

продукцией без спросу;

11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;

12) я использую служебную машину в своих личных целях;

13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;

14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;

15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Н	З	И	Ч
1	2	3	4

У Вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков Вы набрали, тем более этично Ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:

до 30 баллов - высокий уровень;

30 - 38 баллов - средний уровень;

свыше 30 баллов - низкий уровень.

10 Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США?

11 Согласны ли вы с приведенными ниже высказываниями? Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это по существу принципы эффективного менеджмента персонала. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

- «Вы можете свалить «дурака» в чем угодно, и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

12 Чем отличается японский стиль управления персоналом?

13 Изучив нижеприведенные положения японского менеджмента, ответьте на вопрос: в чем заключается социальная направленность менеджмента? И каким образом можно совмещать в менеджменте персонала частное и общественное начало?

В 1932г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, торговые марки этой компании широко известны. К ним относятся «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос «На кого я работаю?» Ответ должен быть только один - на общество.

14 Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации «ЗМ» на предприятиях России?

Американская корпорация «ЗМ» известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация «ЗМ» входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация «ЗМ» занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации «ЗМ» можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком

уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы;

- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно работать над своими идеями особенно активно. Поэтому служащим фирмы разрешается уделять разработкам своих идей до 15% рабочего времени;

- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, специалистов по сбыту, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива - разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Тема 2. Кадровая политика на предприятии

2.1 Типы власти в обществе.

2.2 Стиль руководства.

2.3 Концептуальные кадровые документы.

2.4 Современная кадровая политика.

Основные термины и понятия: *охлократия, автократия, демократия, стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный, смешанный), философия предприятия, правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих, коллективный договор.*

Вопросы и задания

1 Какой тип власти не предусматривает выборности руководителя и самоуправления?

2 Назовите типы власти в обществе по цветам и дайте краткую характеристику каждому.

3 Каковы недостатки либерального стиля руководства?

4 Предлагаемые ниже тесты помогут Вам оценить Ваши способности как руководителя коллектива.

Тест 2 - Эффективность руководства

Предлагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом 3 «Неэффективный руководитель». Хотя они ориентированы в первую очередь на уже состоявшихся руководителей, их можно применить и в испытании студентов, которое помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры — они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов.

Инструкция

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Опросник

- 1) Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
- 2) Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
- 3) Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
- 4) Поясняете ли Вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
- 5) Доверяют ли Вам подчиненные?
- 6) Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
- 7) Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
- 8) Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
- 9) Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
- 10) Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
- 11) Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
- 12) Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
- 13) Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
- 14) Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
- 15) Знаете ли Вы интересы и устремления ваших подчиненных?
- 16) Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
- 17) Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18) Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?

19) Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20) Доверяете ли Вы своим подчиненным?

21) Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22) Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23) Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?

24) Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?

25) Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?

26) Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?

27) Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28) Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29) Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?

30) Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31) Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32) Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33) Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?

34) Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35) Вы уверены в себе?

36) Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37) Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38) Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39) Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40) Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 «да» - результат идеального, наивысшего управленческого потен-

циала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства и поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношение «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Количество ответов *больше 33 «да»* характеризует хороший управленческий потенциал.

Тест 3 - Неэффективный руководитель

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются **критериями неэффективного управления**.

Инструкция

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

Опросник

- 1) Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
- 2) Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
- 3) Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
- 4) Вам приходится делать много дел одновременно?
- 5) Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
- 6) Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки?
- 7) Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
- 8) Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
- 9) Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
- 10) Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
- 11) Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
- 12) В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
- 13) Чувствуете себя орудием в руках других людей?
- 14) Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?
- 15) Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?
- 16) В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать?
- 17) Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя?
- 18) Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество

перед специальным образованием, профессиональными способностями?

19) Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?

20) Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Количество ответов не менее 15 «нет» характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

Тест 4 - Ориентации руководства

Тест может использоваться при выяснении склонности к использованию различных стилей руководства.

Инструкция

В предложенных ситуациях выберите те варианты решения, которые Вам подходят, и отметьте их соответствующей буквой. Старайтесь быть искренним. Ваши решения определяют вашу ориентацию как руководителя. Предполагаются 4 типа ориентации:

- на интересы дела («Д»);
- на психологический климат в коллективе, отношения с людьми («П»);
- на себя («С»);
- на официальную субординацию («О»).

Ситуация 1

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

а) чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности;

б) все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;

в) я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;

г) это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная заработная плата, заслуженная премия.

Ситуация 2

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

а) стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно;

б) часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;

в) предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным;

г) отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 3

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ¹) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на его месте, отвечая жалобщикам?

а) КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни причем;

б) хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром;

в) не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме;

г) пообещав помочь установить истину, сразу же идете на участок и беседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждений обоснованности жалоб предлагаете бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой результат.

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	б	а	в	г
2	б	а	г	в
3	г	б	в	а

¹ Коэффициент трудового участия определяет вклад каждого в дела коллектива и соответственно зарплату. Он использовался не только в СССР при бригадной организации труда, но применяется и в рыночной экономике применительно к автономным бригадам.

Тест 5 - Насколько Вы терпимы?

Терпимость к другим людям — одно из важнейших условий эффективного руководства, уважения со стороны членов коллектива. Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению, относитесь ли к нему с уважением, терпимы ли вы? Перед вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости.

Инструкция

Отвечайте быстро, не задумываясь.

Опросник

1 Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?

- а) да;
- б) нет.

2 Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3 Спокойно ли Вы воспринимаете неприятные для Вас новости?

- а) да;
- б) нет.

4 Раздражают ли Вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

- а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;
- б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5 Можете ли Вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

- а) мне трудно было бы это сделать;
- б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6 Как Вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

- а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;
- б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7 Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

- а) да;
- б) нет.

8 Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете?

- а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;
- б) я лишь радуюсь за него (нее).

9 В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете Вы?

- а) уходите пораньше под благовидным предлогом;
- б) вступаете в спор.

Подведите итоги

Подсчитайте баллы, используя ключ. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а. Оцените свой результат.

0 - 4 балла. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С Вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем Вы, не соглашаются с тем, что Вы говорите и делаете.

6 - 12 баллов. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент Вы, действительно, можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

10 - 18 баллов. Твердость Ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если Вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

5 Какие документы Вы бы использовали для формирования кадровой политики Вашего предприятия?

6 Назовите разделы, которые включает в себя философия предприятия.

7 Сформулируйте основные принципы заключения коллективного договора.

8 Опишите особенности кадровой политики в России до и после проведения реформы экономики по следующим критериям, приведенным в таблице 1.

Таблица 1 – Кадровая политика в России

Характеристики	До реформы экономики	После реформы
1 Тип власти в обществе		
2 Стиль руководства		
3 Философия предприятия		
4 Соблюдение прав человека		
5 Роль трудового коллектива		
6 Принцип найма работника		

Тема 3. Подбор и оценка персонала на предприятии

3.1 Способы подбора и оценки работников.

3.2 Профессиональный отбор персонала и формирование резерва кадров.

3.3 Методы оценки персонала.

3.4 Оценка потенциала и индивидуального вклада работника.

Основные термины и понятия: *модель рабочего места, потребность в персонале, собеседование, резюме, резерв кадров предприятия, аттестация кадров, рейтинг работников, вакансии, потенциал работника, индивидуальный вклад работника.*

Вопросы и задания

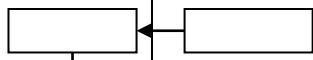
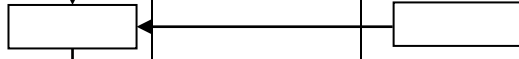
1 Назовите два основных способа подбора персонала на предприятии.

2 Дайте характеристику основным элементам модели рабочего места.

3 Продолжите построение оперограммы процедуры проведения найма, отбора и приема персонала в банке, предоставленной в таблице 2.

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к организационно-регламентирующим документам и представляют собой таблицу с указанием управленческих работ (операций, действий), их исполнителей. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры.

Таблица 2 – Оперограмма процедуры подбора персонала в банке

Наименование операции	Исполнители			
	Председатель банка	Отдел кадров	Руководители подразделений	Претенденты на должность
1 Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2 Сбор документов и заполнение учетных форм				
3 Изучение документов претендентов				
4 Собеседование со специалистами службы персонала				
5 Оценка профессиональных знаний				
6 Оценка индивидуальных знаний				
7 Составление приказа о назначении на должность				
8 Подписание приказа				
9 Проведение инструктажа				
10 Формирование личного дела				

4 Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.

5 Составьте резюме для работодателя.

Резюме - информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным. Специалисты, работающие на рынке труда, считают наиболее универсальной следующую структуру резюме:

Заголовок - фамилия, имя, отчество кандидата;

Основные личные данные - адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение;

Цель обращения - на какую работу, в какой должности и на каких условиях претендует, с дальнейшим обоснованием своих претензий;

Опыт работы - даты мест работы, занимаемых должностей, выполняемых функций и профессиональных достижений;

Образование - даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, а также награды, призы и звания;

Дополнительная информация - данные о дополнительных знаниях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах:

- владение иностранными языками;

- владение навыками работы на компьютере (желательно с указанием применяемых программных средств);
- наличие водительских прав и опыт вождения;
- членство в профессиональных объединениях или партиях;
- участие в работе конференций и съездов;
- сведения об общественной деятельности;
- сведения о военной службе и воинских званиях;
- серьезные увлечения на досуге, имеющие отношение к данной работе, и достигнутые успехи;
- указание готовности к сверхурочной работе, длительным и дальним командировкам, смене места жительства:
- сведения о рекомендациях;
- личные характеристики.

Дата составления резюме - свежая дата повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая дата может свидетельствовать о том, что давно ищет работу в разных местах.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- а) краткость - отсутствие лишних слов, длинных, непонятных сокращений и терминов;
- б) конкретность - отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- в) целенаправленность - изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- г) честность - отсутствие недостоверной информации.

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Тест 6 - Оценка кандидата на рабочее место

Инструкция

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой «П» («правильно») или «Л» («ложно»).

Опросник

- 1) Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
- 2) Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом.
- 3) Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.

4) Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.

5) Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.

6) Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.

7) Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.

8) Представление о стиле руководства поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.

9) Ответ на вопрос о том, какие социальные сети и паблики регулярно читает претендент, даст представление, каковы его взгляды и интересы.

10) Узнав, у какого бренда претендент предпочитает покупать одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.

11) Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.

12) Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.

13) Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить Вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для Вас углом зрения.

6 Для чего необходим резерв кадров и из каких источников он формируется?

7 Из каких этапов состоит аттестация персонала?

8 Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала человека?

Психологическое тестирование - один из экспертных методов оценки потенциала работников. Ответьте на предлагаемые вопросы тестов 7 и 8 быстро, поставив оценку в баллах: да - 1, нет - 0.

Тест 7 - Организованный ли Вы человек?

1) Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

2) Составляете ли Вы план работы на день или неделю, используя ежедневник или блокнот?

3) Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного плана работы?

- 4) Ведете ли Вы записную книжку с номерами телефонов и адресами деловых людей, знакомых, родственников?
- 5) Придерживаетесь ли Вы принципа, что «каждой вещи - свое место»?
- 6) Можете ли Вы по истечении рабочего дня сказать, где, сколько и по каким причинам потеряно время?
- 7) Можете ли Вы прервать совещание или собрание и обратить внимание на существо вопроса, если идет «переливание из пустого в порожнее»?
- 8) Уделяете ли Вы внимание содержанию доклада и его продолжительности, если Вам предстоит выступление?
- 9) Всегда ли Вы точно приходите на работу, деловые встречи, собрания, совещания, свидания?
- 10) Придаете ли Вы значение своевременности выполнения заданий, поручений просьб и обещаний, даже если их выполнение затруднительно?

Тест 8 - Оценка силы воли

- 1) В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая не интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?
- 2) Преодолеете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то нежелательное для Вас (выйти на дежурство в выходные дни, пойти в гости в незнакомую компанию)?
- 3) Когда попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?
- 4) Если Вам предписана диета или очень неприятное лекарство, сможете ли Вы преодолеть все кулинарные соблазны или регулярно принимать лекарство по настоянию врача?
- 5) Найдете ли Вы силы встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
- 6) Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания органам полиции и ГИБДД, предполагая, что это отнимет у Вас свободное или рабочее время?
- 7) Если у Вас вызывает страх посещение зубокабинета или полет в самолете, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?
- 8) Сдержите ли Вы сгоряча данное обещание, даже если его выполнение принесет Вам немало хлопот? Иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?
- 9) Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, графика рабочего дня, уборки квартиры, занятий и др.?

10) Закончите ли Вы выполнение срочной работы, если по телевизору идет интересная передача?

Подведите итоги

Подведите итоги ответов в баллах на каждый тест и дайте им качественную оценку:

- до 4 баллов - удовлетворительно;
- от 5 до 7 баллов - хорошо;
- от 8 до 9 баллов - отлично;
- 10 баллов - Вы завышаете свои способности.

Тема 4. Расстановка и обучение персонала

4.1 Типовые модели карьеры.

4.2 Планирование служебной карьеры.

4.3 Движение персонала на предприятии.

4.4 Формы обучения персонала.

Основные термины и понятия: *модель служебной карьеры; карьерограмма; движение кадров; увольнение; социальные блага и социальные гарантии; профессиональная подготовка; повышение квалификации; переподготовка кадров; послевузовское дополнительное образование.*

Вопросы и задания

1 Назовите типовые модели служебной карьеры. Какую Вы предпочтете для себя?

2 Какой оптимальный возраст и сроки занятия должности директора?

3 В чем заключается планирование деловой карьеры и каковы ее этапы?

4 Карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере помогут узнать предлагаемые тесты 9, 10.

Тест 9 - Насколько Вы активны?

1 Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?

2 Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?

3 Какая из функций современных руководителей более важна:

- а) достижение целей организации;
- б) поддержка и защита персонала?

4 Чем должна регламентироваться деятельность людей:

- а) религиозными положениями;
- б) этическими нормами;

- в) материальными соображениями;
- г) заботой об общем благе?
- 5 Кого бы Вы выбрали в друзья:
 - а) специалистов;
 - б) организаторов?
- 6 Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?
- 7 Нравится ли Вам жить в наше время?
- 8 Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?
- 9 Любите ли Вы смотреть на огонь?
- 10 Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?
- 11 Любите ли Вы поговорить?
- 12 Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
- 13 Любите ли Вы быстро действовать?

Начислите себе за положительные ответы (в том числе 3а; 4г; 5б) 5 баллов. Если сумма баллов 45 и более, Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

Если сумма баллов 40 и менее, то Вы робки, вялы, равнодушны и Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

Тест 10 - Можете ли вы добиться успеха?

Прочтите приведенные ниже вопросы и выберите те варианты ответов на них, которые больше всего соответствуют Вашим личным представлениям и привычкам.

- 1 Что бы Вы предпочли:
 - а) быть капитаном торгового судна;
 - б) стать космонавтом;
 - в) быть музыкантом.
- 2 Если Вы видите человека в опасности:
 - а) бросаетесь спасать его даже с риском для жизни;
 - б) лихорадочно обдумываете все возможности его спасения;
 - в) зовете еще кого-нибудь на помощь.
- 3 Какую игру Вы предпочитаете:
 - а) покер;
 - б) бильярд;
 - в) разгадывание кроссвордов.
- 4 Когда звонит телефон Вы сразу думаете, что:
 - а) Вас ищут с работы;
 - б) о Вас вспомнил приятель;
 - в) случилось какое-то несчастье.
- 5 Если Вам предстоит идти на важное заседание:
 - а) Вы отправляетесь на него в своем обычном костюме;

- б) одеваетесь особенно тщательно;
 - в) думаете только о том, что там будет обсуждаться.
- 6 Если пожилой человек рассказывает Вам о своей жизни:
- а) Вы требуете от него подробностей;
 - б) скучаете;
 - в) прерываете его и уходите.
- 7 Если Вы находитесь в компании:
- а) Вы от души развлекаетесь;
 - б) скучаете;
 - в) думаете о своем.
- 8 Если Вам надо уехать:
- а) Вы предупреждаете об этом близких;
 - б) не говорите ничего;
 - в) говорите только, что Вам надо отлучиться на время.
- 9 Если вы попали в трудное положение:
- а) Вы советуетесь с коллегами и друзьями;
 - б) делитесь проблемами с родными;
 - в) никому ничего не рассказываете.
- 10 Если Вам надо купить картину, Вы предпочтете:
- а) в стиле абстракционизма;
 - б) в стиле импрессионизма;
 - в) в стиле традиционного реализма.
- 11 Заметив, что на Вашем столе отсутствует какая-то вещь:
- а) Вы начинаете ее искать;
 - б) думаете, что ее кто-то украл;
 - в) сразу забываете об этом и продолжаете работать.
- 12 Вы оказались в чужом городе и у Вас выдалось немного свободного времени:
- а) Вы отправляетесь в музей;
 - б) изучаете карту города и выбираете, что бы Вам стоило посмотреть;
 - в) отправляетесь в гостиницу, чтобы отдохнуть.
- 13 Вы оказались вовлеченным в спор и:
- а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступятся;
 - б) ищите компромиссное решение;
 - в) уступаете перед упорством других.
- 14 Перед старой семейной фотографией:
- а) испытываете сильное волнение;
 - б) она кажется Вам смешной;
 - в) ощущаете какое-то неприятное чувство.
- 15 Обнаружив перед совещанием, что забыли взять нужные документы:
- а) Вы быстро возвращаетесь к себе, чтобы взять их;
 - б) полагаетесь на свою память и способность к импровизации;

- в) отказываетесь от участия в совещании.
- 16 Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете:
- а) бодрость;
 - б) зависть к тем, кто еще спит;
 - в) готовность работать без особых усилий над собой.
- 17 Свое свободное время Вы заполняете:
- а) занятиями спортом;
 - б) встречами с друзьями;
 - в) чтением.
- 18 В случае экономического кризиса:
- а) Вы обдумываете, какие из этого можно извлечь выгоды;
 - б) встревожены возможными социальными последствиями;
 - в) отказываетесь от своих планов и ждете развития событий.
- 19 Вы предпочитаете:
- а) находиться в одиночестве;
 - б) проводить время с семьей;
 - в) проводить время в компании знакомых и друзей.
- 20 Во время снежной бури только Ваш автомобиль остался на ходу и Вы:
- а) продолжаете путь, не обращая внимания на неудачников;
 - б) подсаживаете в машину столько людей, сколько можно;
 - в) подсаживаете в машину людей только Вашего социального положения.

Таблица 3 – Ключ к тесту 10

Ответ	Вопрос									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

Если Вы набрали *140 ... 200 баллов*, то у Вас есть возможность добиться успеха в жизни. В Вашем характере существует хорошее равновесие между инстинктом и разумом, между личной и общественной жизнью, между действием и размышлением.

Если Вы набрали *70 ... 139 баллов*, то Вы в принципе обладаете качествами, необходимыми для того, чтобы утвердиться в обществе. Но все же Вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в Вашем подсознании конфликтные ситуации «вырывались» на поверхность и влияли на Ваши действия.

Если у Вас *60 ... 69 баллов*, то Вам необходима большая вера в себя и

большая открытость перед окружающими. Только так Вы сможете добиться полной реализации своих способностей.

5 Назовите этапы служебной карьеры персонала.

6 Каким образом осуществляется переподготовка кадров в России и за рубежом?

7 Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) экономиста, после окончания высшего учебного заведения.

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, предоставляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в цепочку по восходящей линии, которые экономист может занимать в течение всего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров, с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти экономисту на карьерном пути, с указанием периодов (в годах) продолжения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения. На рисунке 1 приводится пример карьерограммы менеджера по кадрам высшего звена управления.

Тема 5. Структура персонала на предприятии

5.1 Виды организационных структур управления.

5.2 Организация управления предприятиями различных форм собственности.

5.3 Функциональная структура управления.

5.4 Ролевая и социальная структуры трудового коллектива.

5.5 Штатная структура персонала.

Основные термины и понятия: *организационная структура управления предприятием; функции управления; матрица распределения функций управления; творческие, поведенческие и коммуникационные роли в коллективе; социальная структура; штатная структура персонала; штатное расписание предприятия.*



Сроки занятия должностей	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5..6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4...5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3...4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2...3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5. .6	Высшее учебное заведение

Рисунок 1 - Карьерофамма менеджера по кадрам высшего звена управления

Вопросы и задания

1 В какой структуре управления существует двойственная подчиненность работников? В какой структуре руководитель реализует все функции управления на своем уровне?

2 Разработайте организационную структуру для предприятия, осуществляющего производственную и коммерческую деятельность на территории города.

Варианты заданий, соответствующие Вашим номерам в группе, приведены в таблице 4.

Таблице 4 – Варианты заданий

Тип предприятия	Тип структуры			
	Линейная	Функциональная	Линейно-функциональная	Матричная
Полное товарищество	1	2	3	4
Товарищество на вере	5	6	7	8
Общество с ограниченной ответственностью	9	10	11	12
Закрытое акционерное общество	13	14	15	16
Открытое акционерное общество	17	18	19	20
Индивидуальный предприниматель	21	22	23	24

3 Назовите типовые классификаторы функций управления, разработанные на базе Классификатора функций задач, и операций управления (КФЗО).

4 Постройте матрицу распределения функций между подразделениями предприятия согласно таблице 5.

Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями представляет собой таблицу, строками которой являются конкретные функции управления производством, а столбцами - структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями и специалистами.

Условные обозначения операций:

Ц - постановка цели, формирование задачи;

Р - принятие решения, утверждение, координация;

П - подготовка решения, составление, расчет;

С - согласование, рассмотрение;

И - исполнение, доведение, выполнение, контроль;

У - участие, информирование, сбор данных.
 Условные обозначения руководства предприятия:
 ГД - генеральный директор;
 ДТР - директор по техническому развитию;
 ДМК - директор по маркетингу и коммерции;
 ДЭФ - директор по экономике и финансам;
 ДПР - директор по основному производству;
 ДПС - директор по персоналу и социальному развитию.

Таблица 5 - Матрица распределения функций управления

Код	Наименование функции управления производством	Структурные подразделения					
		ГД	ДТР	ДМК	ДЭФ	ДПР	ДПС
01	Управление стратегией развития предприятия						
02	Организация системы и процессов управления						
03	Управление персоналом						
04	Управление социальным развитием						
05	Управление экономическим развитием						
06	Управление финансами и бухгалтерским учетом						
07	Управление техническим развитием						
08	Управление капитальным строительством и ремонтом						
09	Управление подготовкой производства						
10	Управление основным производством						
11	Управление вспомогательным производством						
12	Управление качеством продукции						
13	Управление трудом и заработной платой						
14	Управление охраной труда и техникой безопасности						
15	Управление материально-техническим снабжением						
16	Управление маркетингом и сбытом продукции						
17	Управление механизацией производства						
18	Управление транспортом						
19	Управление обслуживающим хозяйством						
20	Управление внешнеэкономической деятельностью						

5 На основе изученных основных ролей в коллективе сделайте *анализ ролевой структуры* Вашей семьи (отец, мать, брат, сестра, жена, муж и т.п.), руководства предприятия (дирекция и руководители подразделений) или Вашего подразделения, где Вы работаете (отдел, служба, участок, бюро и т.п.). Результаты представьте в таблице 6, отмечая крестиком совпадение ролей у конкретных личностей.

Таблица 6 - Ролевая структура коллектива

Роли	Люди				
1 Творческие: <i>генератор идей</i>					
<i>эксперт</i>					
<i>эрудит</i>					
<i>энтузиаст</i>					
<i>критик</i>					
<i>организатор</i>					
5 Коммуникационные: <i>лидер</i>					
<i>координатор</i>					
<i>связной</i>					
<i>делопроизводитель</i>					
<i>проводник</i>					
4 Поведенческие: <i>оптимист</i>					
<i>нигилист</i>					
<i>догматик</i>					
<i>кляузник</i>					
<i>общественник</i>					
<i>лентяй</i>					
<i>«себе на уме»</i>					
<i>«наполеон»</i>					
<i>«ёри»</i>					

6 Что показывает социальная структура коллектива? Из каких частей она состоит?

7 Охарактеризуйте три основных части, на которые делится трудовой коллектив по признаку «прогрессивности».

8 Разработайте социальную структуру Вашего предприятия по признакам пола, возраста, стажа работы, национальности, образования и семейного положения. Постройте диаграммы по каждому признаку.

9 Назовите основной метод расчета численности персонала. Какие нормативы нужны для его расчета?

10 Какие исходные показатели необходимы для составления штатного расписания?

Тема 6. Формирование коллектива

6.1 Основы теории лидерства.

6.2 Концепции поведенческого и ситуационного лидерства.

6.3 Социальные группы в коллективе.

6.4 Программа создания коллектива.

6.5 Конфликты в коллективе.

Основные термины и понятия: *лидерство; качества лидера; стили*

руководства лидера; лидерское поведение; теории «Х» и «Y»; модель ситуационного лидерства; социальная группа; формальные и неформальные социальные группы; конфликты в коллективе; социально-психологический климат в коллективе.

Вопросы и задания

1 Что такое лидерство и на каких четырех типах отношений оно базируется?

2 Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства? В чем заключаются их достоинства и недостатки?

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Тест 11 - Лидер

Инструкция

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

Опросник

1 Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?

- а) да;
- б) нет.

2 Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем Вы?

- а) да;
- б) нет.

3 Находясь на собрании людей, равных Вам по общественному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

- а) да;
- б) нет.

4 Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми Ваших маленьких друзей?

- а) да;
- б) нет.

5 Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удастся убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал?

- а) да;
- б) нет.

6 Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?

- а) да;
- б) нет.

7 Согласны ли Вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

- а) да;
- б) нет.

8 Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направлять Вашу профессиональную активность?

- а) да;
- б) нет.

9 Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

- а) да;
- б) нет.

10 Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас?

- а) да;
- б) нет.

11 Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

- а) да;
- б) нет.

12 Считаете ли Вы обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

- а) да;
- б) нет.

13 Считаете ли Вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14 Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением?

- а) да;
- б) нет.

15 Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;
- б) нет.

16 Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) Вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17 Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18 С кем Вы предпочитаете работать, сотрудничать?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми;

19 Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий, споров?

- а) да;
- б) нет.

20 Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властью Вашего отца или матери?

- а) да;
- б) нет.

21 Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с Вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22 Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23 Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24 Считаете ли Вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25 Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

- а) да;
- б) нет.

26 С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный;
- б) у кого самый сильный характер.

27 Всегда ли Вы стараетесь понимать, входить в положение

людей?

- а) да;
- б) нет.

28 Соблюдаете ли Вы дисциплину?

- а) да;
- б) нет.

29 Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)?

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30 Какой из двух стилей руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

- а) демократический стиль;
- б) авторитарный стиль.

31 Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют?

- а) да;
- б) нет.

32 Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу?

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33 На собрании или совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя?

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34 Хотя бы иногда называли ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

- а) да;
- б) нет.

35 Если на Вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?

- а) да;
- б) нет.

36 Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

- а) подчиняться;
- б) командовать.

37 Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) это верно;
- б) это неверно.

38 Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

- а) да;
- б) нет.

39 Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних?

- а) да;
- б) нет.

40 Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают, подавляют Вас;
- б) трудности заставляют Вас действовать активнее.

41 Часто ли Вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42 Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да;
- б) нет.

43 Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете?

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.

44 Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника?

- а) да;
- б) нет.

45 Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да;
- б) нет.

46 Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47 Кем (из предложенных профессий) Вам в ранней юности хотелось стать?

- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;
- б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48 Какую музыку Вам приятней слушать?

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49 Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

- а) да;
б) нет.

50 Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?

- а) да;
б) нет.

Подведите итоги

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ (таблица 7). Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Таблица 7 – Ключ к тесту 11

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-
б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
а	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-	1
б	1	-	1	1	1	1	-	-	-			1	-
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	1
б	1	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	1	-
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
а	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-		
б	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1		

Степень выраженности лидерства: *до 25 баллов* - лидерство выражено слабо; *26-35 баллов* - средняя выраженность лидерства; *36-40 баллов* - лидерство выражено в сильной степени; *свыше 40 баллов* - склонность к диктату.

Тест 12 призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

Тест 12 - Командовать или подчиняться?

Инструкция

Выберите одно из трех окончаний, приемлемое для Вас, в каждом из 10 суждений.

- 1 Дружба для Вас:
 - а) сотрудничество;
 - б) поддержка;
 - в) альтруизм.
- 2 Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
 - а) талантом;
 - б) решимостью;
 - в) подготовкой.
- 3 На вечеринке Вы чаще чувствуете себя:
 - а) «петушком»;
 - б) «курицей»;
 - в) «цыпленком».
- 4 Если бы Вы были геометрической фигурой, то в виде:
 - а) цилиндра;
 - б) сферы;
 - в) куба.
- 5 Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы:
 - а) делаете первый шаг;
 - б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
 - в) делаете мелкие шажки навстречу.
- 6 Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем):
 - а) тормозите;
 - б) прибавляете скорость;
 - в) теряетесь.
- 7 Если Вам приходится говорить на публике, то обычно Вы чувствует, что:
 - а) Вас слушают;
 - б) Вас критикуют, вам возражают;
 - в) Вы смущаетесь.
- 8 В экспедицию лучше брать товарищей:
 - а) крепких;
 - б) умных;
 - в) опытных.
- 9 Скажем правду, Золушка была:
 - а) несчастная девочка;
 - б) хитрюга-карьеристка;
 - в) брюзга.
- 10 Как бы Вы определили свою жизнь:
 - а) партия в шахматы;
 - б) матч бокса;
 - в) игра в покер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Если Вы набрали не больше 16 баллов, то в обществе Вы - простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а, поэтому, сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо - так спокойней.

Если Вы набрали от 17 до 23 баллов, то в обществе Вы - младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы - немножко руководитель, немножко - командующий, а немножко - войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы - слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

Если Вы набрали больше 24 баллов, то в обществе Вы - генерал. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет - довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

3 Покажите на примере: почему демократический, ориентированный на человека, стиль руководства не всегда оказывается более эффективным по сравнению с авторитарным?

4 Дайте классификацию социальных групп.

5 Назовите различные типы формальных социальных групп.

- 6 Какие существуют виды групп по критерию работоспособности?
- 7 Объясните, по каким причинам люди вступают в неформальные группы.
- 8 Дайте характеристику стадий развития коллектива.
- 9 По каким признакам классифицируются конфликты в коллективе?
- 10 Свою конфликтность можно проверить на основе теста, приведенного ниже. Для его выполнения нужно выбрать наиболее подходящий ответ на предлагаемые вопросы.

Тест 13 - Ваша конфликтность

- 1 Если рядом с Вами возник спор, Вы:
- а) пройдетесь мимо;
 - б) вмешаетесь на стороне потерпевшего или правого;
 - в) будете отстаивать свою точку зрения?
- 2 Критикуете ли Вы публично руководство за допущенные ошибки:
- а) нет;
 - б) в зависимости от моего отношения к нему;
 - в) всегда критикую.
- 3 Предложите ли Вы свой вариант действий, если план непосредственного руководителя Вас не устраивает:
- а) если поддержат другие;
 - б) обязательно;
 - в) буду на нем категорически настаивать.
- 4 Любите ли Вы спорить со своими коллегами и друзьями:
- а) только с теми, кто не обижается;
 - б) только по принципиальным вопросам;
 - в) готов спорить со всеми по любому поводу.
- 5 Что Вы будете делать, если кто-то попытается пролезть без очереди:
- а) чертыхнусь про себя;
 - б) открыто выскажу негодование;
 - в) поступлю так же - чем я хуже!
- 6 Если Вы должны высказать решающее мнение о предложении, в котором имеются как достоинства, так и недостатки, Вы:
- а) скрупулезно их перечислите;
 - б) отметите положительные стороны и предложите продолжить работу;
 - в) раскритикуете в пух и прах?
- 7 Если дома Ваши ближайшие родственники постоянно твердят о необходимости экономии, а сами делают расточительные покупки, Вы:
- а) одобрите, если покупки доставляют им удовольствие;
 - б) скажите, что вещь безвкусна;
 - в) будете постоянно ссориться с ними?
- 8 Как Вы реагируете на балующихся детей?

- а) предпочитаю не портить себе настроение;
- б) спокойно делаю замечание;
- в) громко их отчитываю и сообщаю родителям.

9 Если в ресторане Вас обсчитали, Вы:

- а) не дадите заранее приготовленные чаевые;
- б) вежливо попросите еще раз пересчитать сумму;
- в) устроите скандал?

10 Каково Ваше отношение к администрации отеля, не следящей за чистотой и качеством питания:

- а) считаю, что здесь ничего не поможет;
- б) нахожу способ, чтобы администратора примерно наказали;
- в) вымещаю недовольство на всех служащих без разбора.

11 Признаете ли Вы свою ошибку, если в споре с детьми окажетесь не правы:

- а) нет;
- б) да;
- в) какой же у Вас будет авторитет, если Вы это сделаете!

Поставьте себе за каждый ответ а) - 0 баллов; ответ б) - 2 балла; ответ в) - 4 балла и подсчитайте общий результат.

0-14 баллов: Вы тактичны, не любите конфликтов, стремитесь их избежать и быть приятным окружающим, но при этом рискуете потерять их уважение.

15-29 баллов: Вы всегда отстаиваете свое мнение и поэтому достойны уважения.

30-44 балла: Вы постоянно ищите повода для споров, навязываете свое мнение, даже когда Вы не правы. Не скрывается ли за этим комплекс неполноценности?

11 Ваше поведение в конфликтных ситуациях можно проверить, используя тест 14.

Тест 14 - Как Вы действуете в условиях конфликта?

Инструкция

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

I	II	III	IV	V
Совсем нетипично 1 балл	Редко 2 балла	Иногда 3 балла	Часто 4 балла	Весьма типично 5 баллов

Опросник

- 1) Худой мир лучше доброй ссоры.
- 2) Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
- 3) Мягко стелет, да жестко спать.
- 4) Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
- 5) Ум хорошо, а два лучше.
- 6) Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
- 7) Кто сильнее, тот и правее.
- 8) Не подмажешь - не поедешь.
- 9) С паршивой овцы - хоть шерсти клок.
- 10) Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
- 11) Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
- 12) Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
- 13) Убивай врагов своих добротой.
- 14) Честная сделка не вызывает ссоры.
- 15) Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
- 16) Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
- 17) Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
- 18) Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
- 19) Ты - мне, я - тебе.
- 20) Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
- 21) Кто спорит - ни гроша не стоит.
- 22) Кто не отступает, тот обращает в бегство.
- 23) Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое - ни одной.
- 24) Кто дарит - друзей наживает.
- 25) Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
- 26) Лучший способ решать конфликты - избегать их.
- 27) Семь раз отмерь, один раз отрежь.
- 28) Кротость торжествует над гневом.
- 29) Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
- 30) Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
- 31) На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
- 32) В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
- 33) Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
- 34) Взаимные уступки прекрасно решают дела.
- 35) Копай и копай без усталости - и докопаешься до истины.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте. У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Типология									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого:		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

Тип I. «Черепашка» (избегание) - стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) - силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения - нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) - стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели - нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» - стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» - стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Тема 7. Методы управления персоналом

7.1 Административные методы управления персоналом.

7.2 Экономические методы управления персоналом.

7.3 Социологические методы управления персоналом.

7.4 Психологические методы управления персоналом.

Основные термины и понятия: *организационные воздействия; распорядительные воздействия; дисциплинарная ответственность и взыскания; материальная ответственность; административная ответственность; уголовная ответственность и наказания; план экономического развития; рынок рабочей силы; оплата труда; ценные бумаги; налоговая система; социологические методы исследования (анкета, интервью, собеседование, наблюдение, соревнование); переговоры; способы психологического воздействия; стрессы.*

Вопросы и задания

1 Какие существуют принципиальные различия между административными, экономическими и социально-психологическими методами по способам воздействия на персонал?

2 Назовите примеры документов организационного и распорядительного воздействия.

3 Какие формы и методы материальной ответственности Вам известны?

4 Внимательно ознакомьтесь с предложенными ниже конкретными ситуациями. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в каждой ситуации.

Ситуация 1. Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

а) Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

б) В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

в) Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

г) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать

указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

Ситуация 2. Авария

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 тыс. руб. за смену. У Петра это уже был третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

а) Без объяснения причин напишите докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

б) Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.

в) Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны директора.

г) Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода.

Ситуация 3. Непокорный сотрудник

Ваша подчиненная сотрудница - бухгалтер Раиса - постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата - единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

а) Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

б) В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

в) Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

г) Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

5 Какие стимулы и рычаги находятся в основе экономических методов управления?

6 Назовите основные элементы классификации социологических методов управления.

7 Кто является объектом воздействия социально-психологических методов управления?

8 Охарактеризуйте основные способы психологического воздействия на людей.

9 Что такое стресс? Какие приемы стрессоустойчивости Вам известны?

Тема 8. Эффективность работы персонала

8.1 Подходы к оценке эффективности персонала.

8.2 Бальная методика оценки эффективности работы персонала. Метод БОЭРО.

8.3 Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ).

8.4 Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

Основные термины и понятия: *эффективность работы предприятия; экономические и социальные показатели; функции стимулирования; весовые коэффициенты; комплексный показатель эффективности работы персонала; балльная оценка эффективности работы организаций (БОЭРО); матрица распределения показателей КОУТ; премиальный фонд; коэффициент трудового вклада; весомость достижений и упущений в работе; шкала КТВ.*

Вопросы и задания

1 Назовите три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.

2 Какие Вам известны главные критерии конечных результатов деятельности предприятия.

3 Назовите показатели качества и результативности работы персонала.

4 Какие показатели социальной эффективности персонала Вы знаете?

5 Для чего вводится функция экономического стимулирования в методике БОЭРО?

6 Произведите расчет эффективности работы промышленного

предприятия по методу БОЭРО, результаты внесите в таблицу 8. Сделайте анализ итогового показателя БОЭРО и оценки эффективности. Исходные данные для расчета представлены в таблице 8.

7 В чем отличие метода КОУТ от метода БОЭРО?

8 Определите состав частных показателей эффективности (экономические, социальные, организационные), необходимых для расчета эффективности работы экономического отдела предприятия по методу КОУТ.

Таблица 8 – Оценка эффективности по методу БОЭРО

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балансовая прибыль	54 млн. руб.	59,4 млн. руб.		$Y=X$		0,2	
02	Объем товарной продукции	360 млн. руб.	392 млн. руб.		$Y=X$		0,15	
03	Затраты на 1 руб.	85 коп.	85 коп.		$Y=200-X$		0,1	
04	Производительность труда	90 000 руб./чел.	91 000 руб./чел.		$Y=X$		0,1	
05	Качество продукции	100 %	100%		$Y=X$		0,1	
06	Потери рабочего времени на 1 работ-	12 чел-дней	14,4 чел-дней		$Y=200-X$		0,05	
07	Среднегодовая заработная плата 1 работника	18 000 руб.	19 300 руб.		$Y=200-X$		0,05	
08	Текучесть персонала	12 %	15%		$Y=200-X$		0,05	
00	Фондоотдача основных производственных фондов	5 руб.	6 руб.		$Y=X$		0,05	
10	Уровень трудовой дисциплины	10 баллов	9 баллов		$Y=X$		0,05	
11	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	100 %	92%		$Y=X$		0,05	
12	Внедрение результатов научно- технического прогресса	10 млн. руб.	16 млн. руб.		$Y=X$		0,05	
	Итого	-	-	-	-	-	1,00	

9 Для чего необходимы весовые коэффициенты в балльной мето-

дике оценки эффективности?

10 Назовите отличительные достоинства коэффициента трудового вклада (КТВ).

11 Что представляет из себя шкала коэффициентов трудового вклада и в чем ее назначение?

12 Дайте обоснованный ответ на конкретную ситуацию по распределению премии в трудовом коллективе.

Ситуация 4. Премия

Вы - руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1 Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2 Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3 Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4 Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5 Распределите премию другим способом: _____