бюджетное профессиональное образовательное учреждение

Вологодской области «Вологодский колледж технологии и дизайна»

УТВЕРЖДЕНО

приказом директора

БПОУ ВО «Вологодский колледж технологии и дизайна»

от 31.08.2021 № 528

от 31.08.2022 № 580

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.10 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

специальность

46.02.01 Документационное обеспечение

управления и архивоведение

Вологда

2022

Методические рекомендации составлены в соответствии с ФГОС СПО по специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение и рабочей программой учебной дисциплины

Организация-разработчик: бюджетное профессиональное образовательное учреждение Вологодской области «Вологодский колледж технологии и дизайна»

Разработчик:

Петрова А.В., преподаватель БПОУ ВО «Вологодский колледж технологии и дизайна»

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению на заседании предметной цикловой комиссии БПОУ ВО «Вологодский колледж технологии и дизайна»

протокол № 1 от 31.08.2020 г., протокол № 1 от 30.08.2021 г. протокол № 1 от 31.08.2022 г.

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине ОП.10 Управление персоналом предназначены для студентов, обучающихся по специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение

**Практические занятия** - одна из важнейших форм контроля самостоятельной работой обучающихся над учебным материалом, качеством его усвоения. Готовясь к практическим занятиям, обучающиеся должны изучить рекомендованную литературу: первоисточники, соответствующие разделы учебников, учебных пособий, конспекты лекций и т.д.

**Цель практических занятий –** формирование практических умений: выполнение определённых действий, операций, необходимых в последующей профессиональной или учебной деятельности. В связи с этим содержанием практических занятий является решение задач, выполнение вычислений, расчётов, работа с литературой, работа с лекциями, справочниками, инструкциями. Выполнению практических занятий может предшествовать проверка знаний обучающихся, их теоретической готовности к выполнению заданий.

**Формы** организации деятельности обучающихся на практических занятиях могут быть: индивидуальная и (или) групповая.

Выполнение практических работ направлено на формирование ***общих и профессиональных компетенций:***

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК 1.7. Самостоятельно работать с документами, содержащими конфиденциальную информацию, в том числе с документами по личному составу.

ПК 2.6. Организовывать использование архивных документов в научных, справочных и практических целях.

ПК 2.7. Осуществлять организационно-методическое руководство и контроль за работой архива организации и за организацией документов в делопроизводстве.

ПК 3.6. Принимать участие в работе по подбору и расстановке кадров службы документационного обеспечения управления и архива организации.

В процессе подготовки и выполнения практических занятий, обучающиеся овладевают следующими

**умениями:**

* создавать благоприятный психологический климат в коллективе;
* эффективно управлять трудовыми ресурсами.

**знаниями:**

* содержание кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
* организационную структуру службы управления персоналом;
* общие принципы управления персоналом;
* принципы организации кадровой работы;
* психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

О проведении практической работы обучающимся сообщается заблаговременно: когда предстоит практическая работа, какие вопросы нужно повторить, чтобы ее выполнить. Просматриваются задания, оговаривается ее объем и время выполнения. Критерии оценки сообщаются перед выполнением каждой практической работы.

Перед выполнением практической работы повторяются правила техники безопасности.

**Критерии оценки результатов практической работы студентов:**

* уровень освоения студентом учебного материала;
* умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
* сформированность общеучебных умений;
* обоснованность и четкость изложения ответа;
* четкое и правильное выполнение заданий.

Критерии оценки результатов практической работы обучающихся:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» | Оценку «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживший всесторонние, систематические и глубокие знания теоретического материала, в соответствии с требованиями профессиональной образовательной программы, выполнивший полностью практическую (лабораторную) работу. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправленные студентом. |
| «Хорошо» | Оценку «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание программного материала, умеющий пользоваться нормативной и справочной документацией, успешно выполнивший предусмотренные практические задания, допустивший неточности при выполнении практической работы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправленные студентом после указания на них. |
| «Удовлетвори-тельно» | Оценку «удовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживший неполные знания программного материала, но умеющий пользоваться нормативной и справочной документацией, допустивший ошибки в выполнении практической работы. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправленные с помощью преподавателя. |
| «Неудовлетво-рительно» | Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, имеющему пробелы в знаниях программного материала по профессиональной образовательной программе, допустившему существенные ошибки в выполнении практических заданий или не выполнивший их. |

**ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование разделов и тем | Наименование практической работы | Кол-во часов |
| Тема 1.1. Управление персоналом как специфическая форма управления | Определение метода управления по предложенным ситуациям | 2 |
| Определение логической последовательности выполнения функций | 2 |
| Составление заданной структуры предприятия | 2 |
| Тема 1.2. Организационная структура службы управления персоналом | Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией | 2 |
| Определение организационной структуры управления по предложенным ситуациям | 2 |
| Анализ должностной инструкции | 2 |
| Составление должностной инструкции | 2 |
| Тема 2.1. Анализ  кадрового  потенциала. | Составление резюме | 1 |
| Прием на работу выпускников учебных заведений | 2 |
| Состав личностных качеств, не желательных для конкретных должностей | 2 |
| Тема 2.2. Мотивация трудовой  деятельности | «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов». | 2 |
| Решение кейс-задач | 2 |
| Тема 2.3. Психологические аспекты управления персоналом | Анализ конфликта | 4 |
| Разрешение конфликта по предложенному способу | 3 |
| ВСЕГО | | 30 |

**Тема 1.1. Управление персоналом как специфическая форма управления**

**Практическое задание № 1**

**«Определение метода управления по предложенным ситуациям»**

**Методические указания**

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему содержанию можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

- экономические, обусловленные экономическими отношениями;

- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Задание:** Изучите практические ситуации, определите методы управления и ответьте на поставленные вопросы.

***Ситуация № 1.***

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идёт через непрерывную серию слияний и погло8щений. Д.Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 года компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд. долларов. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошёл без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объём продаж составлял 3 млрд. долларов, то в настоящее время он на порядок выше – 33 млрд долларов. Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиолее преуспевающих компаний. Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить ещё около 50 млрд. долларов на разные покупки и достичь объёма продаж 100 млрд долларов в год. Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всём мире «Hewlett - Packard» или «Merrill Lynch»,хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д. Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдёт 6 месяцев, менеджеры компании укладываются всего в 2 недели. Вкомпании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000потенциальных компаний, причём большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчётность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ -менеджеры перекупленных компаний. Ещё одно правило – заключаютсятолько такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо». В то время как около половины всех слияний, происходивших в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случались столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «АРМ» - ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «АРМ» за 18 месяцев сократит операционные издержки на 1 млрд. долларов. В настоящее время «АРМ» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ITT» компанию «Grinnell», обладающую слишком забюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 человек. Нелюбовь к бюрократическим структурам у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тысяч сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 человек. Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено ещё во времена, когда объём продаж корпорации не превышал 100 млн. долларов в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это - неэффективно» - так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ-менеджеры компании и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас всё идёт по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, внушает Д. Козловски своим подчинённым. – Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять». Топ – менеджеры корпорации получают бонусы только в том случае, если им удаётся выполнить по итогам года жесткие требования – уровень рентабельности должен быть не менее 15%. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в несколько раз превышающая их годовую заработную плату. Непосредственно руководитель корпорации при заработной плате 1,35 млн. долларов в общей сложности получает до 125 млн. долларов.

***Ответьте на вопросы:***

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловски – руководителя компании «Тусо»?

2. Какие методы управления использует менеджмент компании?

3. К какому типу характера с точки зрения управления можно отнести топ - менеджера Д. Козловски ?

***Ситуация № 2.***

В.Ф. Рашников является владельцем и топ – менеджером Магни

тогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100% акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В.Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построены на средства ММК, причём каждый обошёлся комбинату в 20 млн. долларов. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в сезон не просто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъёмников горнолыжный центр построил на свои средства.

Впрочем, комбинат остаётся главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жёсткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъёма в гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой , среди менеджеров нет. Поскольку всё автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В.Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провёл на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своём здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

***Ответьте на вопросы:***

1.Можно ли согласиться с методами управления В.Ф. Рашникова – владельца и топ-менеджера ММК?

2. К какой группе методов управления можно их отнести?

3. Насколько важно для менеджера и его подчинённых поддержание здорового образа жизни? Приведите, необходимые аргументы?

**Практическое задание № 2**

**«Определение логической последовательности выполнения функций»**

**Методические указания**

**Задание:**Изучите перечень функций службы управления персоналом, расставьте перечисленные функции в логической последовательности,сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

**Перечень функций службы управления персоналом:**

• обеспечение потребности в персонале;

• использование персонала;

• анализ маркетинговой информации;

• разработка системы целей управления персоналом;

• определение содержания труда на каждом рабочем месте;

• выбор путей покрытия потребности в персонале;

• адаптация персонала;

• определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;

• формирование системы управления персоналом;

• планирование качественной и количественной потребности в персонале;

• отбор персонала;

• определение потребности в персонале;

• производственная социализация персонала;

• мотивация трудовой деятельности;

• управление карьерой персонала;

• высвобождение персонала;

• определение содержания и процесса мотивации;

• деловая оценка персонала;

• использование денежных и неденежных побудительных систем;

• развитие персонала;

• организация обучения персонала.

**Практическое занятие №3**

**«Составление заданной структуры предприятия»**

**Методические указания**

**Задание:**

1. Изучите набор основных структурных подразделений организации.
2. Постройте организационную структуру управления (ОСУ).
3. Начертите структуру организации в тетради.
4. Ответьте на вопросы.

***Варианты заданий:***

1. Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.
2. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-комунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.
3. Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор,  бюро ценнобразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы,  генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.
4. Дирекция, отдел книгохранения, отдел по работе с периодикой, отдел каталогизации, отдел книгообмена, отдел учета поступивших книг, справочный отдел, лаборатория предмашинной обработки информации, лаборатория фото-микросъемки и копировально-множительной техники, отдел комплектования, отдел научной обработки литературы, читальные залы, классификатор абонементов по категориям читателей, отдел редких книг и рукописей, отдел по обслуживанию литературой, отдел гигиены и реставрации книг, отдел по классификации и предметизации книг, отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов, правочно-библиографический отдел.
5. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.
6. Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха, детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, жилищно-коммунальный отдел, пункт общественного  питания, заместитель директора по кадрам, директор.
7. Директор, бухгалтерия, консультанты «Горячая линия», секретарь, главный бухгалтер, программисты, тестировщики, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, сборщики, эксперты-консультанты.

***Контрольные вопросы:***

1.  Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?

2.   Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.

3.  Применительно к современному этапу развития рыночных отношений, какой тип ОС использовать эффективнее?

4.  Одинаковые ли структуры будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

**Тема 1.2. Организационная структура службы управления персоналом**

**Практическое занятие № 1**

**Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»**

**Описание деловой игры**

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

**Методические указания**

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

**О** - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

**П** - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

**У** - участвует в выполнении данной функции;

**С** - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

**Р** - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

**Задание:** Постройте схему функциональных взаимосвязей в виде таблицы. Обсудите полученные результаты в группе и примите решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

**Описание хода деловой игры**

Роли распределяются следующим образом. Каждый из участниковигры выполняет либо роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений, либо роль руководителя организации. При этом каждый участник проставляет символы по всем функциям, выполняемым отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и участник, выполняющий роль руководителя организации. Если в выполнении той или иной функции какой – либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой. Внеся символы в таблицу, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

В таблице приведен результат проведения деловой игры.

Таблица

ФРАГМЕНТ СХЕМЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций отдела управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | … | 10 | 11 |
| 1. Подбор и расстановка кадров | У |  |  |  |  | О |  |  |  |  | С | Р |
| 2. Составление плана потребности в персонале | П | П | П | П | П | П | П | П | П |  | Р |  |
| 3. Оформление приема, перевода, увольнения работников |  | С |  | С |  | О |  | С |  |  | С | Р |
| 4. Изучение причин текучести кадров |  |  |  |  | П | О | П |  |  |  | Р |  |
| 5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала |  |  |  |  | П | О | У |  |  |  | Р |  |
| 6. Создание резерва кадров и его обучение |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  | Р |  |
| 7. Ведение учета личных дел |  |  |  |  |  | О |  | С |  |  | Р |  |
| 8. Оформление документации для награждения | У |  |  | С | У | О |  |  | П |  | С | Р |
| 9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров | П | П | П | П | П | О | П | П | П |  | С | Р |
| 10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений |  |  | П |  |  | О |  |  |  |  | С | Р |
| 11. Осуществление трудовой мотивации персонала | П | П | П | П | П | О | П | П | П |  | С | Р |
| 12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  | С | Р |
| 13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. | П | П | П | П | П | О | П | П | П |  | Р |  |

**Практическое занятие №2**

**«Определение организационной структуры управления по предложенным ситуациям»**

**Методические рекомендации**

**Задание:** Изучите и проанализируйте предложенные практические ситуации. Оцените качество коммуникаций, ответьте на вопросы.

***Ситуация №1***

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха. Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

***Ситуация №2***

Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы –10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежайших регионах. Численность персонала – около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы.

Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

***Ответьте на вопросы:***

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?

2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?

3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персонала?

4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?

5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

**Практическое занятие№ 3**

**«Анализ должностной инструкции»**

**Методические рекомендации**

**Задание:** 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 организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса сотрудников 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 новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;

• совещается с руководителями низового звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения работников по окончании ими испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;

• организует обучение персонала, организует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низового звена. Разрабатывает систему рейтинга работников и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;

• ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой сотрудников. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

***Основные 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:* достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

**Практическое занятие№ 4**

**«Составление должностной инструкции»**

**Методические рекомендации**

**Задание:** На основании типовой структуры должностной инструкции составьте должностные инструкции для следующих должностей:

1) заместителя руководителя организации по персоналу;

2) менеджера по персоналу;

3) руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

• обеспечение нормальных условий труда;

• управление трудовыми отношениями;

• управление наймом и учетом персонала;

• планирование и маркетинг персонала;

• управление развитием персонала;

• управление мотивацией трудового поведения персонала;

• правовое обеспечение системы управления персоналом;

• управление социальным развитием;

• развитие оргструктуры управления;

• информационное обеспечение системы управления персоналом.

**Тема2.1. Анализ кадрового потенциала**

**Практическое задание № 1**

**«Составление резюме»**

**Методические рекомендации**

Резюме - информация о себе, представляемая работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм.

**Задание**: Изучите требования к резюме и его примерную форму.Разработайте структуру резюме и составьте резюме на себя либо на вымышленное лицо -претендента на должность.

Примерная форма резюме

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О., адрес, телефон | |
| Личные сведения | Возраст  Семейное положение |
| Цель | Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы |
| Образование в обратном хронологическом порядке | 20хх - 20хх гг. (укажите год выпуска)  Факультет, основные дисциплины  Укажите также любое дополнительное образование |
| Опыт работы в обратном хронологическом порядке | 20хх - 20хх гг.  Название организации  Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания |
| Навыки работы на компьютере | Укажите программное обеспечение, которым вы владеете |
| Дополнительные сведения | Наличие водительских прав Общественная деятельность |
| Интересы | |

**Практическое задание № 2**

**«Прием на работу выпускников учебных заведений»**

**Методические указания**

Изучите материалы практических ситуаций с вопросами и вариантами ответов. Обсудите между собой в течение 30 мин варианты решения обозначенной проблемы. При этом каждый должен выбрать вариант ответа и обосновать его.

Далее происходит обсуждение, во время которого вслух зачитывается каждый из предлагаемых вопросов, даются ответы на данный вопрос и объяснение такого выбора. Кроме того, следует обсудить варианты ответов студентов, отличающиеся от предлагаемых в раздаточном материале.

**Задание:** Изучите материалы практического задания, выявите проблему промышленного спада на политику найма на работу и предложите вариант решения поставленной задачи.

**Описание ситуации**

В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу.

**Постановка задачи**

1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу?

2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

**Предлагаемые варианты:**

Выберите только один из предлагаемых ниже вариантов ответа.

А. В рамках правительственной стратегии повышения конкурентоспособности рабочей силы предлагается ввести новый «диплом с отличием» для тех выпускников, которые получат отличные оценки на выпускных государственных экзаменах, при этом не учитывать текущую успеваемость в процессе обучения. Предполагается, что такой диплом будет служить «знаком качества» для работодателей.

1. Вы согласны с этим предложением, поскольку считаете, что в стране следует повышать

уровень профессионального образования и обучения, чтобы иметь возможность выдерживать жесткий натиск со стороны иностранных конкурентов.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что выдача таких дипломов может понизить значение текущей успеваемости в процессе обучения.

Б. В свете новых правительственных мер по снижению промышленного спада выпускники, вероятно, смогут получать кредиты на оплату своего дополнительного обучения.

3. Вы согласны с такой идеей, поскольку это расширит для молодежи круг возможностей получения образования,

4. Вы не согласны, так как считаете, что выпускников больше интересуют выгодные условия работы, нежели качество программ обучения.

В. Правительство намерено перераспределить средства, расходуемые в настоящее время на различные пособия безработным, в пользу единовременных выплат выпускникам учебных заведений. Такие выплаты должны вызвать у выпускников большую активность в поисках работы.

5. Вы с этим согласны, поскольку считаете, что среди безработных много людей, которые

могли бы найти работу, если бы действительно этого хотели.

6. Вы не согласны, поскольку предлагаемая схема может обернуться против выпускников (и не только них), которые не столь конкурентоспособны, как другие соискатели.

Г. Правительство считает, что в учебных заведениях следует уделять больше внимания профессиональной подготовке.

7. Вы согласны, потому что молодежь в этом действительно нуждается.

8. Вы не согласны, поскольку считаете, что основной акцент в учебных заведениях должен быть направлен в сторону общего образования.

Д. Арбитражный суд недавно постановил, что работодатели имеют право увольнять тех работников, которые отказываются работать по воскресеньям, даже по религиозным мотивам.

9. Вы согласны с этим постановлением. Все без исключения работники должны подчиняться правилам компании.

10. Вы не согласны. Работник не принадлежит работодателю телом и душой. Молодой соискатель вряд ли захочет прийти работать в компанию, которая не признает право своих работников на исполнение ими религиозных правил

Е. Влиятельные лица в вооруженных силах предлагают запретить призыв в армию лиц не-

традиционной сексуальной ориентации.

11. Вы с ними согласны. Если разрешить призыв на военную службу такой молодежи, то

дисциплина в армии пострадает.

12. Вы не согласны. Пригодность для службы в армии или карьера в вооруженных силах не должна зависеть от сексуальной ориентации.

**Практическое занятие № 3**

**Деловая игра «Состав личностных качеств, не желательных для конкретных должностей»**

**Описание деловой игры**

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе **с** тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

1. Жалкий внешний вид.

2. Манеры всезнайки.

3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.

4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.

5. Недостаток искренности.

6. Отсутствие интереса и энтузиазма.

7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.

8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.

9. Низкие оценки во время учебы.

10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.

11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.

12. Недостаток такта.

13. Недостаточная зрелость.

14. Недостаточная вежливость.

15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.

16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.

17. Выраженное нежелание учиться.

18. Недостаточная живость.

19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.

20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.

21. Нерешительность.

22. Пассивный отдых.

23. Неудачная семейная жизнь.

24. Трения с родителями.

25. Неряшливость.

26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).

27. Желание получить работу на короткое время.

28. Недостаток чувства юмора.

29. Мало знаний по специальности.

30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).

31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.

32. Подчеркивание «престижных» знакомств.

33. Нежелание работать там, где потребуется.

34. Цинизм.

35. Низкий моральный уровень.

36. Лень.

37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.

38. Узость интересов.

39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).

40. Плохое ведение собственных финансовых дел.

41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.

42. Неспособность воспринимать критику.

43. Отсутствие понимания ценности опыта.

44. Радикальность идей.

45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.

46. Отсутствие сведений об организации.

47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).

48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.

49. Сильно давящий тон.

50. Неопределенность ответов на вопросы.

**Список должностей и профессий**

а) продавец среднего по размерам магазина;

б) документовед государственного учреждения;

в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;

г) слесарь механического цеха;

д) водитель грузового автомобиля;

е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;

ж) библиотекарь;

з) страховой агент

**Методические указания**

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

• проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

• выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

• проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

• разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После выполнения одинаковых задач в ходе дискуссии между подгруппами составить наиболее обоснованный ранжированный перечень качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

**Задание:**

1. Проанализируйте приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий.

2. Разбейте приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

**Тема 2.2. Мотивация трудовой деятельности**

**Практическое задание № 1**

**Деловая игра «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов»**

**Методические указания**

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальным и льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата бензина, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, крут премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

**Задание:**Разработайте систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

**Практическое занятие №2**

**«Решение кейс-задач»**

**Методические указания**

Изучите и предложите решение практических задач. Условия задач включают все фактические обстоятельства, необходимые для вынесения определенного решения по формированию немонетарной системы мотивации. При ответе на поставленный в задаче вопрос (вопросы) необходимо поставить цели –для чего необходима мотивация,выявитьведущие потребности работника и удовлетворить их.Если в задаче уже приведено решение, требуется оценить его обоснованность. При решении задач недопустимо ограничиваться однозначным ответом "да" или "нет.

**Задание:** Изучите материалы кейса, предложите решение практических задач, обозначенных в кейсе.

**Кейс №1 «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»**

***Описание ситуации:***

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 $ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

***Задание:***

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

***Вариант решения кейса***:

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации. Как известно, мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру проведение тренингов или корпоративных праздников). Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать. В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и, в конце концов, человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6 - 7 месте в списке факторов, определяющих выбор работы — об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России. Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя — правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени. Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

1. рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;

2. привлечение и закрепление квалифицированных работников;

3. повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;

4. предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;

5. вовлечение работников в инновации;

6. социальная защита работников.

**Кейс №2 “Розничный магазин”.**

***Описание ситуации:*** Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

***Задание:***Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

**Кейс №3. “Аптека”.**

***Описание ситуации:*** Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

***Задание:***Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

**Тема 2.3. Психологические аспекты управления персоналом**

**Практическое занятие № 1**

**«Анализ конфликта»**

**Методические указания**

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

• участники: кто конфликтует, что они за люди?

• каковы их требования друг к другу?

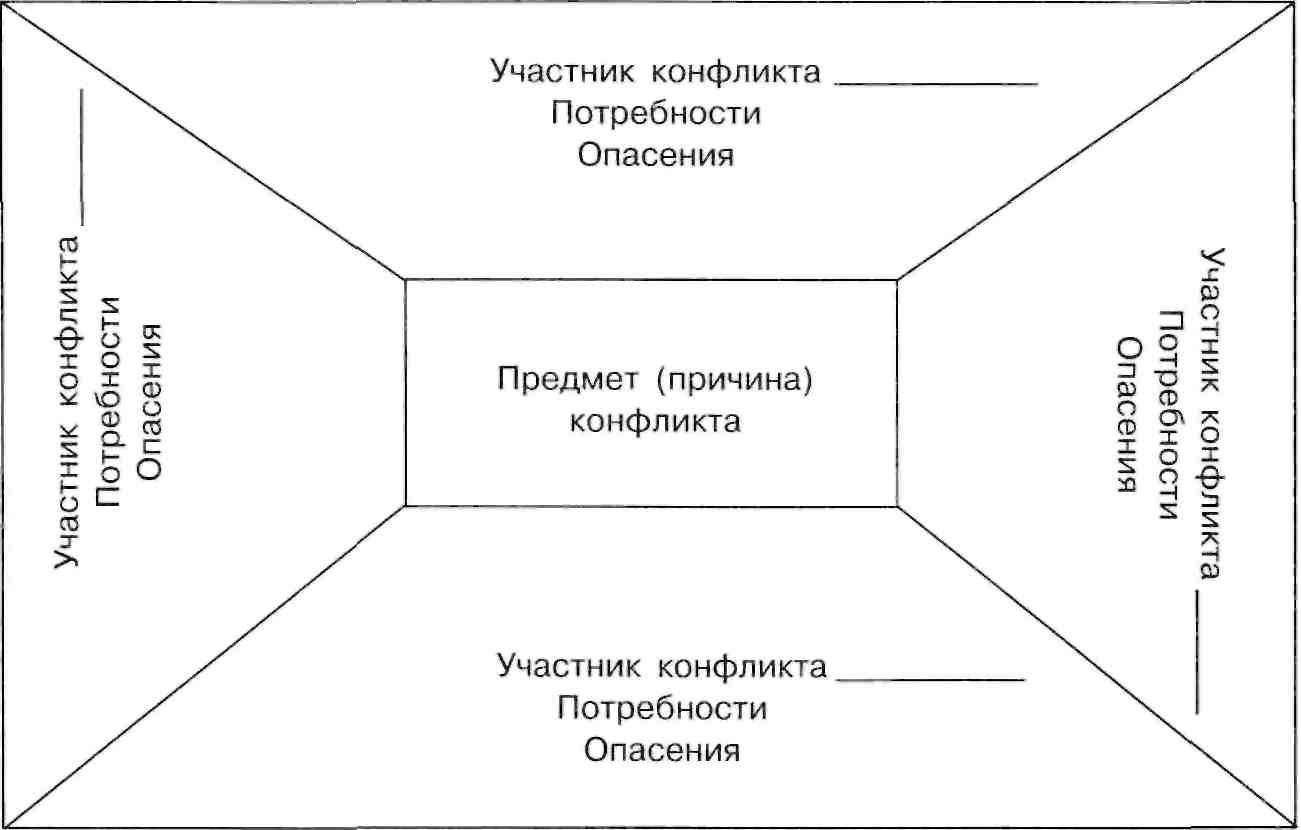
• какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?

• какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

*Карта конфликта -* это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Карта конфликта



Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);

2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Карта конфликта составляется в три этапа.

*Этап 1. Определение предмета конфликта.* Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

*Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт.* Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае необидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

*Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов.* Задача третьего этапа – выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов.

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

• ищите новую информацию, новое понимание;

• ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;

• ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;

• совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?

• ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;

• ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;

• ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;

• предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

**Задание:**

1. Изучите описание приведенных ниже ситуаций и составьте карты конфликта.

2. Обсудите опыт, приобретенный при выполнении упражнения.

3. Обсудите достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

***Ситуация 1***

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

***Ситуация 2***

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

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

***Ситуация 3***

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами - розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты. Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

**Практическое занятие №2**

**«Разрешение конфликта по предложенному способу»**

**Методические указания**

**Задание:** Изучите и проанализируйте практические ситуации. Предложите решение проблемы, обозначенной в ситуации.

**Описание ситуации:**

Вы стали вице - президентом компании «Флагман», по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса - час. Он никогда не жалуется что постоянно теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете причины его постоянных опозданий и обнаруживаете что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не успевает к восьми часам на работу. Что надо сделать?

а. Оставить все как есть. Дети это проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю вознаграждения то все в порядке.

б. Сказать ему, что он может приходить на работу на час позже, к 9 часам не лишаясь при этом вознаграждения.

в. Сообщить эту проблему его непосредственному начальнику и предложить провести совещание о возможности введении для него гибкого графика в уже сформированных рабочих командах.

г. Создать команду, которая должна выяснить сколько человек нуждается в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах

**Описание ситуации:**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Критерии оценки учебных действий студентов**

**при проведении деловых игр и тренингов**.

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Характеристики ответа студента** |
| **Отлично** | даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| **Хорошо** | даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими. |
| **Удовлетворительно** | даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы. |
| **Неудовлетворительно** | не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”. |

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**Основные источники:**

1. Управление персоналом / Михайлина Г.И., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2018.

**Дополнительные источники:**

1. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2017.

**Интернет-ресурсы**

1. Управление персоналом:<http://finvuz.ru>
2. Управление персоналом: <http://www.aup.ru/books>