



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(национальный исследовательский университет)»**

Кафедра «Экономика и управление»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ,
Для подготовки к практическим, семинарским занятиям занятиям
по дисциплине
Управление человеческими ресурсами
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент**

Составитель: ст.преподаватель Л.И. Еременская

Ступино, 2021

Рекомендуются примерные тесты, кейсы, планы семинарских и практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и вопросы к ним. Методические указания нацелены на помощь студентам в выполнении самостоятельных работ по изучаемой дисциплины. Также представлены примерные билеты для аттестации студентов.

Рассмотрены и одобрены на заседании кафедры ЭиУ

Протокол № 1 от 9 сентября 2021.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ, ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ.....	17
Тестовые задания:	17
Тест 1. Теории человеческих ресурсов предполагают, что главной задачей руководителя должно быть:	17
Тест 2. Направление работы с кадрами, которое доминирует на стратегическом уровне управления – это:.....	17
Тест 3. Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией организации, называется:	17
Тест 4. Какие из указанных затрат являются инвестициями в человеческий капитал?.....	17
Тест 5. К функциям УЧР относятся:	18
Тест 6. Степень удовлетворения важных личностных потребностей работника через деятельность в организации называется.....	18
Тест 7. Соотнесите главные задачи руководителя согласно различным теориям управления:	18
Тест 8. Укажите последовательность возникновения и развития теорий управления персоналом:	19
Ситуационный практикум.....	19
Кейс 1. Два руководителя разговаривали о том, как они дают указания подчиненным.	19
Кейс 2. Руководитель проекта Алексей хочет знать, как были реализованы похожие технические решения.....	19
Кейс 3. Компания занимается разработками программного обеспечения. .	19
Кейс 4. Профиль деятельности: вертикально интегрированный холдинг ...	20
Темы для докладов-презентаций.....	21
Раскрыть вклад ученых в развитие теории управления персоналом:	21
ТЕМА 2. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ	23
Тестовые задания:	23
Тест 1. От каких факторов зависит стратегия управления человеческими ресурсами организации?.....	23
Тест 2. Какого типа кадровая политика предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала?	23

Тест 3. Стратегия управления персоналом это (выберите правильный ответ):	23
Тест 4. Какие факторы определяют выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики?.....	23
Тест 5. Элементы кадровой политики	24
Тест 6. Ориентация на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, на замещение вакантных должностей только из числа сотрудников характеризует тип кадровой политики.....	24
Тест 7. Соотнесите виды кадровой политики и их характеристики.....	24
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы формирования кадровой политики организации:	25
Ситуационный практикум.....	26
Кейс 1.	26
Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.	26
Кейс 2.	26
Является ли отсутствие системы кадрового планирования в этой компании основной причиной потериприбыли?	26
На каких принципах должно строиться кадровое планирование в организации?.....	27
Кейс 3.	27
Кейс 4.	27
Кейс 5.	28
Кейс 6.	28
Кейс 7.	29
Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основномза счет сотрудников (в складчину), организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене вучительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.	29
Темы для докладов-презентаций:.....	29
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ	30
Тестовые задания:	30
Тест 1. Для какой страны характерно построение системы управления персоналом на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма	

работников?	30
Тест 2. В какой стране система управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма?	30
Тест 3. В какой стране система подготовки кадров приспособлена к условиям высокой мобильности персонала?	30
Тест 4. Для кадрового менеджмента какой страны при подборе кадров наиболее характерен принцип «сразу нужен высококлассный профессионал»?	30
Тест 5. Ориентация на внутрифирменную подготовку кадров характерна для кадрового менеджмента:	30
Тест 6. Процесс объединения или сближения экономических, социальных и культурных норм, привычек и принципов в странах, где прежде экономика и общество имели ярко выраженные национальные черты называется	31
Тест 7. Соотнесите типы культуры по классификации голландского ученого Ф. Тромпенаарса с их характеристиками	31
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы искусства "производства человека" в японском менеджменте:.....	31
Ситуационный практикум.....	32
Кейс 1.	32
Приходилось ли вам слышать о таком явлении как «культурный шок», который испытывают иностранцы, попадая в другую страну. Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития.	32
Кейс 2.	32
Предложите программу, которая может решить эти проблемы.	33
Кейс 3:	33
1. Чем управление человеческими ресурсами в США отличается от управления человеческими ресурсами в ФРГ?.....	36
3. Если бы вы были топ-менеджером международной сети универмагов, имеющей магазины и в ФРГ, и в США, и отвечали за управление человеческими ресурсами, на какие основные аспекты корпоративной политики управления персоналом вы обратили бы внимание?	36
5. Как управление человеческими ресурсами связано с другими функциями, такими как маркетинг, финансы, производственный менеджмент?.....	36
7. Если бы вас отправляли работать за границу, какое конкретно обучение вы бы попросили у своего работодателя?	37
Кейс 4:	37

Кейс 5. Менеджмент человеческих ресурсов в компании «Coca-Cola»: международный аспект	38
Назовите основные принципы УЧР в корпорации.....	41
Какие стратегии применяет корпорация в своей деятельности?	41
1. Сформулируйте основные принципы политики УЧР компании «Colgate».	42
ТЕМА 4. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	43
Тестовые задания:	43
Тест 1. Определите, какие из перечисленных функций являются функциями по реализации кадровых нововведений как объекта управления (возможно несколько вариантов ответа).....	43
Тест 2. Новые венчурные команды создаются в целях	43
Тест 3. Политика открытых дверей компании подразумевает, что	43
Тест 4. Управление идеями представляет собой	44
Тест 5. Основной принцип «мозгового штурма», отличающий его от других методов генерирования идей, состоит в том, чтобы	44
Тест 6. Способность работника к восприятию но- вой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных и новых методов решения задач называется _____ потенциалом.	44
Тест 7. Для реализации инновационной стратегии необходимы новаторы различного типа. Соотнесите типы новаторов и их характеристики	44
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы инновационного процесса:	45
Ситуационный практикум.....	45
Кейс 1.	45
Какие меры необходимо предпринять компаниям в сфере управления человеческими ресурсами?	45
Кейс 2.	45
Зачем они это делают?	46
Кейс 3.	46
Характеристика инновационных менеджеров	46
1. Какие требования предъявляются к инновационному менеджеру?.....	51
3. Каких людей можно назвать «инновационными лидерами» и почему?.	51
5. Почему такие люди, как Ричард Брэнсон, нахо- дят в себе смелость взяться за то, чего боятся другие, имеющие больше шансов на успех?	51

Дискуссия.....	51
«Управление человеческим потенциалом в условиях инновационного развития организации»	51
ТЕМА 5. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	58
Тестовые задания	58
Тест 1. Атрибут человека, определяющий сферу его знаний, навыков, опыта и квалификаций - это.....	58
Тест 2. Компетентностный подход это:.....	58
Тест 3. Корневые компетенции компании:	59
Тест 4. Стандарты профессиональной деятельности могут включать:.....	59
Тест 5. В европейской практике под компетенцией понимается:	59
Тест 6. Полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой называется	59
Тест 7. Соотнесите виды компетенций и их характеристики:.....	59
Тест 8. Расставьте в логической последовательности этапы построения системы обучения человеческих ресурсов на основе компетентностного подхода:.....	60
Ситуационный практикум.....	60
Кейс 1.	60
Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?	60
Кейс 2.	61
Можно разработать уникальные перечень и описания, а можно адаптировать готовый список «типовых» компетенций? Как Вы поступите в данной ситуации?	61
Кейс 3:	61
Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?	61
Кейс 4:	61
Проанализируйте развитие ситуации в компании. Чем можно объяснить достигнутые результаты?.....	62
Кейс 5: «Оценка и мотивация сотрудников»	62
Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?.....	62

Кейс 6:	62
Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?	63
Кейс 7:	63
ТЕМА 6. НАЕМ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	64
Тестовые задания	64
Тест 1. Набор кадров – это:	64
Тест 2. Преимущества внутренних источников набора персонала:	64
Тест 3. Преимущества внешних источников набора персонала:	64
Тест 4. Первичная адаптация – это:	64
Тест 5. Вторичная адаптация – это:.....	65
Тест 6. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально- психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и называется	65
Тест 7. Соотнесите виды трудовой адаптации и их характеристики:	65
Тест 8. Расставьте в необходимой последовательности этапы трудовой адаптации	65
Ситуационный практикум.....	66
Кейс 1: Формирование корпоративной системы наставничества ООО «Энергосервис»	66
Таблица 1.	67
Таблица 2.	70
при реализации системы наставничества	70
1. Какие вопросы в организации позволяет решить система наставничества?.....	72
3. Какими компетенциями должен обладать наставник?	72
5. Зачем необходимо составлять План индивидуального развития новичка?	72
7. Что Вы можете порекомендовать для совершенствования системы наставничества в данной организации?	72
Кейс 2.	72
1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?.....	73
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.....	73

Кейс 3.	73
1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?.....	74
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?.....	74
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию.....	74
Кейс 4:	74
1. Какие направления диверсификации деятельности можно бы предложить рекрутинговой компании.....	75
2. Какие меры могли бы способствовать поддержанию постоянных отношений с клиентами (даже в тот период, когда им не требуются новые сотрудники)?.....	75
4. Какую ценовую политику, отвечающую стратегии деятельности компании «Поиск», вы могли бы предложить?	75
1. Перечислите основные этапы отбора персонала в порядке их последовательности.	75
3. Какие формы проведения интервью вам известны?	75
Кейс 5: «А у Вас есть свои «бзики»?»	75
1. Каково ваше отношение к описанным выше.....	78
2. Опишите, какие «бзики» при отборе и оценке персонала существуют в вашей компании.	78
Кейс 6: «Привлечение кандидатов на позицию продавца»	78
Разработайте проект кампании по привлечению подходящих соискателей.	78
Кейс 7: «Подбор торговых представителей»	79
1. Как вы будете подбирать торговых представителей?.....	80
Кейс 7. «Подбор директора».....	80
1. Как вы будете подбирать директора по продажам?	81
Кейс 8: «Отбор на должность управляющего»	81
1. Кого и как вы будете отбирать на должность управляющего для своей компании?	82
ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА	83
Тестовые задания:	83
Тест 1. Стимулирование работника ориентировано на решение:.....	83
Тест 2. К материальным стимулам относятся:.....	83
Тест 3. К моральным стимулам относятся:	83
Тест 4. К нематериальным стимулам относятся:.....	83

Тест 5. Мотивирование работника ориентировано на решение:	83
Тест 6. Процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации называется.....	84
Тест 7. Соотнесите постулаты теорий мотивации и их авторов:	84
Тест 8. Расставьте очередность удовлетворения потребностей согласно теории Абрахама Маслоу	84
Ситуационный практикум.....	85
Кейс 1.	85
Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?	85
Кейс 2.	85
Какими способами Вы будете мотивировать сотрудник к обучению?	85
Кейс 3:	85
1. Какие внешние весомые обстоятельства объективного характера могли способствовать формированию описанных выше несоответствий в уровне заработной платы сотрудников отдела?	87
3. Имели ли место подобного рода случаи в Вашей практике? Каковы возможные направления предупреждения подобного рода несоответствий? Что можно сделать для разрешения уже создавшегося противоречия?	87
Кейс 4:	87
1. Каково основное назначение действующей в компании системы льгот и компенсаций?	88
3. Спроектируйте конечный результат: как, по вашему мнению, должна выглядеть оптимальная система предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании.....	88
Кейс 5.	88
1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?.....	91
3. Желали бы вы работать на «Подмосковноммясокомбинате»? Обоснуйте свой ответ.....	91
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.	91
Кейс 6. Новые критерии оплаты труда	91
1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?	93
3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?	93

5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?	93
Темы для докладов-презентаций	93
ТЕМА 8. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ	94
Тестовые задания	94
Тест 1. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения личностных свойств сотрудника:	94
Тест 2. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения лучшего сотрудника:	95
Тест 3. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей личностные качества – это:	95
Тест 4. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей профессиональное поведение – это:	95
Тест 5. Показатели оценки результативности труда:	95
Тест 6. Определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям, выполняемой им работы (функции) называется	95
Тест 7. Соотнесите цели оценки персонала с их характеристиками:	95
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы аттестации работников:	96
Ситуационный практикум	96
Кейс 1.	96
Какие действия необходимо предпринять для решения этой проблемы?...	96
Кейс 2.	96
Кейс 3.	97
1. Сформулируйте свое отношение к данной проблеме.....	98
3. Можно ли предотвратить перечисленные выше негативные моменты, связанные с оценкой персонала? Каким образом?	98
Кейс 4.	98
1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).	99
3. Составьте план действий по внедрению новой системы оценки персонала.	99
Темы для докладов-презентаций	99
ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	100
Тестовые задания	100
Тест 1. Основой классификации стадий развития карьеры служит:	100

Тест 2. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, называется:	100
Тест 3. Предлагаемое организацией должностное перемещение, которое сотрудник потенциально может пройти – это:	101
Тест 4. В систему работы с кадровым резервом входят:	101
Тест 5. Вид карьеры, который предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда), называется:	101
Тест 6. Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест, более высокой квалификации называется:	101
Тест 7. Соотнесите методы обучения персонала и их характеристики: ..	101
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы организации обучения персонала:	102
Ситуационный практикум.....	103
Кейс 1.	103
Подскажите, как сработать в комплексе с управляющими и мотивировать сотрудников на обучение, работу по стандартам».....	103
Кейс 2.	103
1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?	104
3. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды.	105
Кейс 3.	105
1. Как объяснить замедление карьерного роста?.....	106
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?	106
Кейс 4.	106
1. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.	107
3. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?	107
Кейс 5. «Как оценить эффективность затрат на обучение персонала»	107
1. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?	108

3. Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?	108
Кейс 6.	108
1. Чем обусловлена потребность в обучении персонала банка?.....	114
3. Какие методы обучения используются для обучения персонала Росбанка?	115
5. Какова мотивация сотрудников банка к обучению?	115
7. Назовите основные направления совершенствования системы обучения работников банка?.....	115
Кейс 7. Формирование кадрового резерва.....	115
«САЛЮТ», г. Омск	115
Разработайте мероприятия для совершенствования системы формирования кадрового резерва данного предприятия.	117
Темы для докладов-презентаций	117
«Построение деловой карьеры и развития человеческих ресурсов организации»	117
Дискуссия.....	117
ТЕМА 10. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСА	118
Тестовые задания	118
Тест 1. Государственная система управления человеческими ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизмы их использования.....	118
Тест 2. Спрос на рынке труда формируется под влиянием следующих факторов:.....	118
Тест 3. Предложение на рынке труда формируется под влиянием следующих основных факторов:	119
Тест 4. При подсчёте индекса человеческого развития страны учитываются:	119
Тест 5. Методы реализации государственной поли- тики в области занятости включают:.....	119
Тест 6. Задачами государственной системы управления ресурсами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций.	120
Тест 7. Соотнесите задачи демографической политики Российской	

Федерации на период до 2025 года с их содержанием	120
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности основные этапы реализации демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года.	121
Ситуационный практикум.....	122
Кейс 1.	122
Дайте объяснение происходящим тенденциям.....	122
Кейс 2.	122
Как думаете, эта тенденция сохранится? Перечислите преимущества и недостатки дистанционной работы.	122
Темы для докладов-презентаций	122
ТЕМА 11. КОНЦЕПЦИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	123
Тестовые задания:	123
Тест 1. Коллективный договор – это:.....	124
Тест 2. Социальное партнерство – это система взаимоотношений между:	124
Тест 3. Государство в лице органов законодательной, исполнительной и судебной властей гарантирует право на охрану труда работникам, участвующим в трудовом процессе по:.....	124
Тест 4. Условия трудового договора (контракта) должны соответствовать:	124
Тест 5. Инструкция по охране труда (ИОТ) является нормативным документом, устанавливающим:	124
Тест 6. Труд, который приносит адекватный доход и при этом оставляет время для других сторон жизни, предоставляет надежность семье, уважает права человека, дает право голоса и открывает дорогу социальной интеграции; с уважением воспринимаемый обществом, удовлетворяющий индивида по своим моральным, материальным, качественным, количественным и содержательным характеристикам, не наносящий вреда здоровью и способствующий развитию способностей человека, называется	1
24	
Тест 7. Соотнесите характеристики достойного труда и их содержание:	125
Тест 8. Расставьте в правильной последовательности уровни системы социального партнерства Российской Федерации:	125
Ситуационный практикум.....	126
Кейс 1.	126

Какие позитивные результаты получают предприятия благодаря активной деятельности в области охраны труда?	126
Кейс 2.	126
Какие аргументы Вы приведете руководству в пользу повышения внимания(затрат) на охрану труда?.....	126
Кейс 3.	126
На какую дату трудовой договор между работодателем и работником должен считаться расторгнутым?	127
Кейс 4.	127
Кейс 5.	127
Какие расходы обязана возместить специалисту организация?	127
В каком случае работодатель обязан сообщить лицу, которому отказано в заключении трудового договора, причину такого отказа?	127
Кейс 7.	127
Правомерны ли действия кадрового работника? и почему?	127
Кейс 8.	127
Возникают ли трудовые отношения между работником и работодателем, если работник был фактически допущен к работе с ведома работодателя, но трудовой договор не был оформлен в письменной форме?	127
Кейс 9.	128
Правомерны ли действия кадровой службы?	128
Кейс 10.	128
Правомерны ли действия кадровой службы?	128
Темы для докладов-презентаций	128
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	128
БИЛЕТ № 1	128
БИЛЕТ № 2	129
БИЛЕТ № 3	129
БИЛЕТ № 4	130
БИЛЕТ № 5	131
БИЛЕТ № 6	131
БИЛЕТ № 7	132
БИЛЕТ № 8	132
БИЛЕТ № 9	133
БИЛЕТ № 10	134

БИЛЕТ № 11	134
БИЛЕТ № 12	135
БИЛЕТ № 13	135
БИЛЕТ № 14	136
БИЛЕТ № 15	137
БИЛЕТ № 16	137
БИЛЕТ № 17	137
БИЛЕТ № 18	138
БИЛЕТ № 19	138
БИЛЕТ № 20	139
БИЛЕТ № 21	140
БИЛЕТ № 22	140
БИЛЕТ № 23	140
БИЛЕТ № 24	141
БИЛЕТ № 25	141
ЛИТЕРАТУРА.....	143

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ, ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Тестовые задания:

Тест 1. Теории человеческих ресурсов предполагают, что главной задачей руководителя должно быть:

А.Создание в коллективе обстановки, в которой каждый работник может максимально проявить свои способности.

Б.Предоставление подчиненным определенной самостоятельности, которая предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций

В. Строгий контроль и наблюдение за подчиненными.

Г. Разложение задач на легко усваиваемые и простые операции.

Тест 2. Направление работы с кадрами, которое доминирует на стратегическом уровне управления – это:

А. Кадровая работа.

Б. Управление персоналом.

В.Разработка и контроль за реализацией проведения кадровой политики.

Г. Управление человеческими ресурсами.

Тест 3. Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией организации, называется:

А. Стратегическое управление персоналом.Б. Кадровая политика.

В. Управление персоналом.

Тест 4. Какие из указанных затрат являются инвестициями в человеческий капитал?

А. Затраты на повышение квалификации. Б. Заработная плата работников.

В. Затраты на профилактику заболеваний работников. Г. Затраты на мобильность персонала.

Д. Премии персоналу.

Тест 5. К функциям УЧР относятся:

А. Оценка персонала.

Б. Регулирование трудовых отношений. В. Стратегия развития организации.

Г. Инвестиционная политика организации. Д. Обучение и развитие персонала.

Тест 6. Степень удовлетворения важных личностных потребностей работника через деятельность в организации называется

А. Степенью удовлетворенности трудом. Б. Качеством трудовой деятельности.

В. Качеством трудовой жизни.

Г. Степенью личной удовлетворенности.

Тест 7. Соотнесите главные задачи руководителя согласно различным теориям управления:

А. Человеческих отношений.

Б. Классические.

В. Человеческих ресурсов.

1. Сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя полезным и нужным.

2. Контроль и наблюдение за подчиненными.

3. Создание в коллективе обстановки, в которой каждый работник может максимально проявить свои способности.

4. Предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

5. Правильная постановка задач перед подчиненными.

6. Способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Тест 8. Укажите последовательность возникновения и развития теорий управления персоналом:

- А. Человеческих отношений.
- Б. Классические.
- В. Человеческих ресурсов.

Ситуационный практикум

Кейс 1. Два руководителя разговаривали о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции, какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Кейс 2. Руководитель проекта Алексей хочет знать, как были реализованы похожие технические решения в ранее завершенных проектах, какие подрядчики привлекались для выполнения проектов, как менялись бюджеты завершенных проектов и что влияло на эти изменения. Чтобы получить эту информацию и двигаться дальше, ему необходимо сделать запрос в службу хранения корпоративной информации и ожидать исполнения запроса. Это создает дополнительный источник стресса для сотрудника, ведь запрос может исполняться от нескольких дней до нескольких недель.

Что необходимо сделать для повышения эффективности работы Алексея как руководителя проекта?

Кейс 3. Компания занимается разработками программного обеспечения. Зарплата персонала напрямую зависит от количества выполненных заказов. В последнее время в организации наблюдался рост заказов, и сотрудникам приходилось много работать, чтобы успеть выполнить все в срок. Федор П. – ведущий разработчик. Так получилось, что

в самый разгар работы он сломал ногу и месяц был на больничном, но работал удаленно из дома. Поэтому руководитель, после того как Федор вернулся на рабочее место в офисе, оплатил ему не больничный, а выполненные проекты. Но удаленно не было возможности решить некоторые вопросы, и Дмитрий вышел на работу в выходной по своей инициативе, чтобы доделать то, что не успел, но за что уже получил оплату. Через какое-то время руководитель попросил Федора выйти в выходной день, так как срочно нужно было закончить проект, успешное выполнение которого обеспечило бы заказы на год вперед. Он согласился, но спустя время Федор стал требовать 2 отгула за работу в выходные. Руководитель отказал, объясняя, что ему положен только один. Произошел конфликт, который привел к тому, что Федор написал заявление об увольнении. Начальник обратился за помощью к директору по персоналу Марии, чтобы она помогла урегулировать конфликт и объяснить Федору. Что ему действительно положен один отгул.

Помогите Марии найти выход из сложившейся ситуации, то есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

В чем ошибка руководителя и в чем не прав Федор?

Как Марии объяснить сотруднику, что ему положен один отгул, и не демотивировать его при этом?

Как организовать работу, чтобы таких ситуаций не происходило?

Кейс 4. Профиль деятельности: вертикально интегрированный холдинг, в который входят промышленные добывающие и перерабатывающие предприятия, логистические компании, сервисные организации. Численность персонала: 10 тыс. человек. Срок работы на рынке: 40 лет. Руководство холдинга озабочено негативной динамикой кадровой текучести, как среди рабочих, так и среди руководителей. Единственная устойчивая категория персонала – специалисты, однако в последнее время такая тенденция наметилась и в их среде.

Проведенный анализ текущей ситуации показывает, что за последние полгода затраты на подбор персонала выросли за счет увеличения расходов на оплату услуг рекрутинговых агентств, а также за счет расширения штата собственных рекрутеров. Каждое предприятие осуществляет кадровый подбор самостоятельно.

Служба управления персоналом управляющей компании состоит из отдела обучения и развития, отдела мотивации и компенсаций, отдела развития корпоративной культуры. Функции отделов централизованы, холдинг придерживается единой политики их осуществления. Согласно результатам ежегодного опроса персонала работники компании традиционно довольны следующими составляющими своей трудовой жизни: атмосферой в коллективе, социальным пакетом, возможностью пройти внутреннее обучение. Неудовлетворенность вызывают: уровень заработной платы, отношение непосредственного руководителя и принятый в компании стиль управления, чрезмерная рабочая нагрузка и низкая отдача от бизнес-процессов, а также ограничения в карьерном росте. Руководство холдинга поставило HR-службе задачу – сократить расходы на подбор персонала, представив комплексное решение проблемы.

Предложите наиболее приемлемые для каждой организации способы сокращения расходов на подбор персонала.

Темы для докладов-презентаций

Раскрыть вклад ученых в развитие теории управления персоналом:

Фредерик Тейлор (1900).

А.К. Гастев.

П.М. Керженцев.

А. А. Богданов.

Н. А. Витке.

О. А. Ерманский.

Е. Ф. Розмирович.

Гарингтон Эмерсон.

Макс Вебер.

Генри Форд.

Фрэнк и Лилиан Гилберт (1891).

Г. Гантт (1901) – Задания и система поощрения. Гуманный подход к труду.

Школа административного менеджмента: Анри Файоль.

Элтон Мейо (1927) – Социологическая концепция групповых устремлений.

Крис Арджирис.

Ренис Лайкерт.

Р. Блейк, Дж Моутон.

Школа поведенческих наук Ч. Барнард.

Теория «Х» и теория «У»: Дуглас МакГрегор.

Развитие теории Д.МакГрегора: В. Зигерт и Л. Ланг.

Теория «Z» Оучи.

Теория мотивационной гигиены: Фредерик Герцберг.

Теория ожиданий Виктора Врума.

Потребности власти, успеха и принадлежности: Дэвид Мак Клелланд.

Теория справедливости: С. Адамс.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

Теория мотивации Л. С. Выготского.

Питер Ф. Друкер: эффективный управляющий.

Ф.Халси (1891) - План премиальных выплат и заработной платы.

Т.Петерс Отношение к персоналу как к важному ресурсу развития бизнеса.

Д. Джевонс (1871) – Использование на практике результатов мотивационных исследований.

Ч. Баббедж (1832) Исследование трудовых движений и затрат

времени. Влияние различных цветов на эффективность труда.

Х. Манстберг (1910) – Использование психологии в менеджменте. О. Тид (1918)– Применение психологии в промышленности.

М. Фоллет (1930) – Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации.

Д. Милл (1832) – Анализ и общение в человеческой мотивации.

В.Скотт (1921) – Применение психологических знаний в работе с кадрами.

ТЕМА 2. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Тестовые задания:

Тест 1. От каких факторов зависит стратегия управления человеческими ресурсами организации?

- А. Стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса.
- Б. Общей стратегии управления развитием организации. В. Численности работников организации.
- Г. Позиции высшего эшелона менеджмента и HR-менеджера.

Тест 2. Какого типа кадровая политика предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала?

- А. Открытая. Б. Закрытая. В. Реактивная. Г. Активная.
- Д. Превентивная.

Тест 3. Стратегия управления персоналом это (выберите правильный ответ):

- А. Система правил работы кадровой службы.
- Б. Совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом организации.
- В. Система долгосрочных планов организации.

Тест 4. Какие факторы определяют выбор организацией

закрытой или открытой кадровой политики?

- А. Характеристики трудового коллектива.Б. Факторы внешней среды.
- В. Корпоративная культура.
- Г. Численность работников на предприятии.

Тест 5. Элементы кадровой политики

- А. Политика занятости.
- Б. Политика оценки и развития персонала.В. Политика инвестиций.
- Г. Информационная политика.
- Д. Политика в сфере трудовых отношений.

Тест 6. Ориентация на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, на замещение вакантных должностей только из числа сотрудников характеризует тип кадровой политики.

Тест 7. Соотнесите виды кадровой политики и их характеристики:

- А. Пассивная.Б. Реактивная.
- В. Превентивная.Г. Активная.

1. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

2. Руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

3. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна раз- работать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

4. Руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствием мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы формирования кадровой политики организации:

А. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

Б. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление уз-ких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей.

Г. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Д. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.

Ж. Создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга.

Ситуационный практикум

Кейс 1. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.

Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?

Кейс 2. В торговой компании уволился региональный директор, отвечавший за работу с клиентами в одном из регионов страны. В его обязанности входил и поиск новых клиентов, и установление с ними долговременных контактов, и работа с постоянными клиентами, и обеспечение их определенными преимуществами и т. п. Причем уволился в самый разгар, самый пик торгового сезона. Компания несла

огромные убытки за счет «упущенной выгоды» в этом регионе, так как конкурентам этой компании в новом регионе достались и старые, и потенциальные клиенты.

Является ли отсутствие системы кадрового планирования в этой компании основной причиной потери прибыли?

Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

На каких принципах должно строиться кадровое планирование в организации?

Кейс 3.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

Характеристика организации

Завод по производству строительных материалов существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы производственных линий, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании — запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет на корпоративные мероприятия крайне ограничен.

Кейс 4.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

Характеристика организации

Небольшая, почти семейная компания численностью 45 человек по

продаже инженерного оборудования. Офис находится в Москве. Средний возраст сотрудников 25 лет. Основные специалисты – менеджеры по продажам и логистике. Текучести кадров практически нет. Бизнес развивается стабильно. Руководство готово выделять средства на корпоративные мероприятия, но требует четкого определения пользы от них.

Кейс 5.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

Характеристика организации

Сеть универсальных магазинов. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании предполагается расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач – обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов.

Кейс 6.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

Характеристика организации

Государственный научно-исследовательский институт, существует более

80 лет. Штат его составляет около 800 человек. Средний возраст сотрудников 55 лет. Основная масса работников – кандидаты наук, профессора. Планируются разработка нового сверхсовременного механизма и привлечение молодых кадров. Руководство готово выделять средства только на интересные и нестандартные корпоративные мероприятия, учитывая статус большинства сотрудников.

Кейс 7.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

Характеристика организации

Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65 лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основном за счет сотрудников (в складчину), организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене в учительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.

Темы для докладов-презентаций:

1. Виды стратегий управления человеческими ресурсами организации.
2. Анализ внешней и внутренней среды организации в части управления персоналом.
3. Корпоративная культура как метод стратегического управления человеческими ресурсами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на управление человеческими ресурсами?
2. В чем состоит специфика управления человеческими ресурсами в условиях инновационной стратегии организации?
3. Какие преимущества дает организации наличие в ней стратегии управления человеческими ресурсами и четко сформулированной кадровой политики?
4. Перечислите особенности управления персоналом на малых предприятиях.

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Тестовые задания:

Тест 1. Для какой страны характерно построение системы управления персоналом на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников?

А. Японии. Б. США.

В. Западной Европы. Г. России.

Тест 2. В какой стране система управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма?

А. Японии. Б. США.

В. Западной Европы. Г. России.

Тест 3. В какой стране система подготовки кадров приспособлена к условиям высокой мобильности персонала?

А. Японии. Б. США.

В. Западной Европы. Г. России.

Тест 4. Для кадрового менеджмента какой страны при подборе кадров наиболее характерен принцип «сразу нужен высококлассный профессионал»?

А. Японии. Б. США.

В. Западной Европы. Г. России.

Тест 5. Ориентация на внутрифирменную подготовку

кадров характерна для кадрового менеджмента:

А. Японии.Б. США.

В. Западной Европы.Г. России.

Тест 6. Процесс объединения или сближения экономических, социальных и культурных норм, привычек и принципов в странах, где прежде экономика и общество имели ярко выраженные национальные черты называется

Тест 7. Соотнесите типы культуры по классификации голландского ученого Ф. Тромпенаарса с их характеристиками:

А. "Семья".

Б. "Управляемая ракета".В. "Инкубатор".

Г. "Эйфелева башня".

1. Направлена на развитие личности. Поэтому важнейшим мотивом для работника здесь выступает возможность совершенствования и самоорганизации.

2. Имеет ролевую ориентацию с летальным определением функциональных обязанностей для каждого работни- ка на всех уровнях властной вертикали и с тщательным контролем за их исполнением

3. Ориентируется на решение конкретной задачи или до- стижение конкретного результата и предполагает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

4. ориентируется на выполнение указаний высших уровней иерархии. Структура управления строго вертикальна. Система базируется в целом на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать видению руководителя.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы искусства "производства человека" в японском менеджменте:

А. Организация обучения персонала и постоянное творческое самообучение самого сотрудника

Б. Повышение мастерства, приносящее работнику колоссальное удовлетворение

В. Изучение каждого работника как личность, обладающую индивидуальными особенностями

Г. Создание условия для использования потенциала каждой личности в нужном для компании направлении, повышение производительность и качества труда

Ситуационный практикум

Кейс 1. По результатам одного из исследований, проведенного в середине 90-х годов в США, из каждых 100 поехавших на работу в Саудовскую Аравию американцев, не получивших специальной подготовки в области особенностей поведения и управления в данной стране, 68 вернулись домой до истечения, установленного в договоре срока. В то время, как из 800 американцев, которые перед отправкой в Саудовскую Аравию прошли специальный тренинг по вопросам особенностей трудовых отношений, культурных ценностей и общепринятых норм поведения в этой стране, домой досрочно вернулись лишь только трое.

Приходилось ли вам слышать о таком явлении как «культурный шок», который испытывают иностранцы, попадая в другую страну. Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития.

Каково ваше отношение к «кросскультурным» тренингам? Насколько они эффективны?

Кейс 2. «Shell International» – международная нефтяная компания с совместным главным офисом в Лондоне и Гааге(Нидерланды). В компании работают более 100 000 чел., 5 500 из которых в одно и то же время живут и работают как экспатрианты. Экспатрианты в «Shell» – это очень разнообразная группа, представленная свыше 70 национальностями и

расположенная на территории более 100 стран. «Shell» признает, что, будучи международной корпорацией, международная мобильность рабочей силы необходима для ее успеха. К началу 1990-х гг. «Shell» все труднее стала набирать ключевой персонал для отправки в другие страны. Чтобы выяснить причины этого, в 2003 г. компания проинтервьюировала более 200 работников-экспатриантов и их жен, чтобы определить причины недовольства. Данные были использованы для разработки опроса, который был разослан 17 000 работающим и бывшим экспатриантам, их женам и работникам, отклонившим предложение о работе за рубежом.

Согласно опросу 70% работников считали это серьезной проблемой. Желание работника согласиться на международную командировку обусловлено пятью проблемами. По мере важности были отмечены:

- 1) расставание с детьми, которые получают среднее образование (дети в Англии и Голландии часто отправлялись на учебу в интернаты, в то время как их родители работали за границей);
- 2) ущерб карьере и занятости супруги (супруга);
- 3) невозможность уговорить супругу на переезд;
- 4) трудности с получением адекватной информации по перемещению;
- 5) проблемы со здоровьем.

Предложите программу, которая может решить эти проблемы.

Кейс 3: «Вы, американцы, слишком много работаете»

Андреас Дрошке и Энджи Кларк занимают схожие должности и получают примерно одинаковую зарплату: первый работает в универмаге в Берлине, а вторая – в универмаге в пригороде Вашингтона. Однако объем их рабочего времени не идет ни в какое сравнение.

Должность А. Дрошке предполагает 37-часовую рабочую неделю и ежегодный шестинедельный отпуск. Его магазин закрывается на выходные в 14 часов в субботу и один день в неделю работает дольше обычного – это

новая для Германии услуга, которую А. Дрошке решил опробовать.

«Не могу понять, как в Америке люди могут ходить по магазинам поздно вечером, – говорит этот 29-летний менеджер, управляющий автомобильным, мотоциклетным и велосипедным подразделением *Karstadt*, крупнейшей в Германии сети универмагов. – Если рассуждать логически, с какой стати человеку покупать велосипед в 20:30?»

Э. Кларк работает не менее 44 часов в неделю, в том числе остается на работе по вечерам и частенько трудится по субботам и воскресеньям. Она часто приносит домой различные документы, в выходные изучает магазины конкурентов и никогда не уходит в отпуск более чем на неделю. «Если я отсутствую дольше, у меня возникает ощущение, что я теряю контроль над ситуацией», – говорит старший менеджер по мерчандайзингу торговой компании/СРеотег/ в г. Спрингфилд, штат Вирджиния. Пятидесятилетняя миссис Кларк родилась в Германии, однако в этой стране чувствует себя чужестранкой. «Немцы ставят отдых превыше работы, – говорит она. – В Америке все наоборот».

Американцы часто восторгаются немецким трудолюбием, однако сравнение фактических рабочих нагрузок не оставляет от этих национальных стереотипов камня на камне. В производственной сфере, например, средняя американская рабочая неделя составляет 37,7 часа и растет; в ФРГ она равняется 30 часам и в течение последних десятилетий стабильно сокращается. Всем немецким рабочим по закону гарантирован как минимум пятинедельный ежегодный отпуск.

Одного дня, проведенного в немецком и американском универмагах, будет достаточно, чтобы понять, насколько сильно отличается трудовая этика двух стран, во всяком случае, по отношению персонала к рабочему времени. Немцы ожесточенно сопротивляются любым посягательствам на их свободное время, в то время как многие сотрудники *JCPenney* имеют по две работы и трудятся по 60 часов в неделю.

Однако долгие и нестабильные часы работы не проходят даром. В

немецком универмаге текучесть кадров незначительна, а в *JCPenney* она составляет 40% в год. В Германии период обучения длится два-три года; за это время сотрудник изучает свою работу до мельчайших деталей. Работники *JCPenney* проходят тренинг продолжительностью два-три дня. Можно сказать, что большинством американских работников движет экономическая необходимость, а не преданность работе как таковой.

«На первом месте – нужда, на втором – алчность», – говорит Сильвия Джонсон, работающая на полную ставку продавцом в *JCPenney* и еще по 15-20 часов в неделю машинисткой в компьютерной фирме. Благодаря этому она смогла оплатить обучение одного своего ребенка в медицинском вузе, а другого – в колледже. Сейчас миссис Джонсон 51 год и, по ее словам, необходимости в столь напряженной работе уже нет, но она все равно работает.

«У нас с мужем большой дом и три машины, – говорит она.

– Но, думаю, за усердную работу всегда хочется получить еще большее вознаграждение».

А. Дрошке, немецкий менеджер, придерживается совершенно иной точки зрения: в рабочее время надо работать, не покладая рук, а когда оно заканчивается, заниматься своими делами. Страстный садовод, женатый и имеющий маленького ребенка, он приходит на работу на 20 минут раньше своих подчиненных, но в остальном не заинтересован работать дольше положенных по трудовому договору 37 часов, даже если это принесет ему дополнительный доход. «Свободное время не купишь», – говорит он.

Желанием работать как можно меньше в Германии одержимы почти все, и в первую очередь профсоюзы, а они здесь очень сильны. Когда в 1989 г. германские магазины стали по четвергам работать дольше обычного, работники розничной сферы устроили забастовку. А. Дрошке трудно найти людей, согласных работать по четвергам лишние два часа, и это притом, что в целом вечерняя смена работает на час меньше. «Моя жена против того, чтобы я приходил до- мой поздно», – так один из сотрудников отреагировал

на предложение поработать в ближайший четверг до 20:30.

Американскую привычку иметь по две работы А. Дрошке, как и другие немцы, понять не может. «Я и так прихожу домой в семь вечера. Когда мне работать?» – пожимает он плечами. Что касается нерабочих дней, то в Германии запрещено – да-да, запрещено законом – трудиться на других работах во время выходных дней и праздников — время, «отведенное строго для восстановления», – поясняет А. Дрошке. И добавляет: «Если бы у нас были та- кие же условия, как в Америке, тогда, конечно, стоило бы дважды подумать, прежде чем продолжать работать в та- ком духе».

BjCPenneu рабочий день менеджера по мерчандайзингу начинается в 8:00, когда миссис Кларк поднимается на служебном лифте в свой офис без окон, расположенный в углу склада. Сам магазин открывается только в 10:00, но Э. Кларк нужно дополнительное время для того, чтобы проверить, правильно ли товар расположен на полках, и кто в какую смену работает. Большинство сотрудников приходят на работу в 9:00, загружают кассы и пополняют содержимое прилавков. В этом американский/*CPewnez*/ резко отличается от немецкого *Karstadt*, где люди приходят на работу за считанные минуты до открытия магазина.

1. Чем управление человеческими ресурсами в США отличается от управления человеческими ресурсами в ФРГ?

2. Какие преимущества и недостатки вы находите в каждой системе?

3. Если бы вы были топ-менеджером международной сети универмагов, имеющей магазины и в ФРГ, и в США, и отвечали за управление человеческими ресурсами, на какие основные аспекты корпоративной политики управления персоналом вы обратили бы внимание?

4. В какой системе предпочли бы работать вы?

5. Как управление человеческими ресурсами связано с другими функциями, такими как маркетинг, финансы, производственный

менеджмент?

6. Почему и каким образом масштаб интернационализации фирмы влияет на ее практику управления человеческими ресурсами?

7. Если бы вас отправляли работать за границу, какое конкретно обучение вы бы попросили у своего работодателя?

Кейс 4: «Эффективность обучения национальным особенностям управления»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы. Объективная необходимость усиления внимания к

проблеме национальных особенностей управления подтверждается, в частности, и таким обстоятельством, как увеличение числа заказов со стороны предприятий и организаций на проведение тренингов для персонала в этой области. Наиболее отчетливо данная тенденция проявилась в США. Об эффективности подобного рода тренингов свидетельствуют результаты специальных исследований. Так, по результатам одного из таких исследований, проведенного в середине 90-х годов в США, из каждых 100 поехавших на работу в Саудовскую Аравию американцев, не получивших специальной подготовки в области особенностей поведения и управления в данной стране, 68 вернулись домой до истечения, установленного в договоре срока. В то время, как из 800 американцев, которые перед отправкой в Саудовскую Аравию прошли специальный тренинг по вопросам особенностей трудовых отношений, культурных ценностей и общепринятых норм поведения в этой стране, домой досрочно вернулись лишь только трое.

Вопросы для обсуждения

1. Приходилось ли вам слышать о таком явлении как «культурный шок», который испытывают иностранцы, попадая в другую страну. Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития.

2. Каково ваше отношение к «кросс-культурным» тренингам?

Насколько они эффективны?

3. Предположим, что ваш зарубежный партнер обратился бы к вам с просьбой организовать трехдневный

«кросс-культурный тренинг» для менеджеров из зарубежных стран, которые собираются в течение нескольких лет жить и работать в России. Какое содержание тренинга вы могли бы ему предложить?

День первый

День второй День третий

Сформулируйте и кратко изложите ответы на вопросы:

1. На основе каких критериев можно охарактеризовать национальные особенности управления в той или иной стране?

2. Охарактеризуйте особенности управления персоналом на российских предприятиях.

3. В чем специфика управления персоналом на американских предприятиях?

4. Каковы особенности управления персоналом на японских предприятиях?

Кейс 5. Менеджмент человеческих ресурсов в компании «Coca-Cola»: международный аспект

Компания «Coca-Cola» – одна из самых многонациональных предприятий. Филиалы «Coca-Cola» находятся почти в 200 странах, около 80% дохода компания получает от своей деятельности за пределами США. В связи с этим

«Coca-Cola» воспринимается как наиболее типичная международная корпорация. Однако «Coca-Cola» предпочитает думать о себе как о многонациональной компании, чье главное представительство случайно оказалось в Атланте, которое представляет марку «Coca-Cola» с «местным лицом» в каждой стране, в которой она делает бизнес. Стратегия компании лучше всего отражена во фразе «Думай в международных масштабах,

действуй на местном уровне», которая фиксирует суть иностранной ментальности «Coca-Cola». Основная идея «Coca-Cola» – предоставление своим предприятиям свободы вести дела таким образом, чтобы соответствовать рынку, в котором они конкурируют.

«Coca-Cola» управляет своей международной деятельностью с помощью 25 подразделений, которые включают в шесть региональных групп: Северная Америка, Европейский союз, Тихоокеанская группа, Северо-Западная Европа, Ближний Восток, Африка и Латинская Америка.

Корпоративное управление человеческими ресурсами (УЧР) является связующим элементом, который объединяет эти разнообразные подразделения и группы в компанию

«Coca-Cola». Корпоративное УЧР достигает это двумя способами: во-первых, пропагандируя общий принцип по отношению к человеческим ресурсам внутри компании, во-вторых, развивая группу руководителей среднего звена, мыслящих в международных масштабах, до позиции высшего руководства в будущем.

Группа корпоративного УЧР видит свою миссию в развитии и предоставлении основной стратегии, вокруг которой местные предприятия могут развивать собственные принципы. Например, чем иметь общую политику по начислению заработной платы для всех подразделений компании, «Coca-Cola» имеет общий принцип по заработной плате – со всеми компенсациями общий пакет должен конкурировать с лучшими компаниями на местном рынке. Два раза в год группа корпоративного УЧР проводит двух-недельные ориентационные семинары для персонала всех 25 подразделений, занимающихся человеческими ресурсами. На этих семинарах обобщают стратегию компании по УЧР и говорят о том, как местные предприятия могут использовать эту стратегию в программах по человеческим ресурсам в своих регионах. «Coca-Cola» считает этот обмен информацией самым большим достижением, ради чего и стоит собирать профессионалов по УЧР вместе. Например, методы, разработанные в

Бразилии для решения специфической проблемы по УЧР, могут быть также полезны в Австралии. Семинары предоставляют возможность для профессионалов по УЧР общаться и узнавать новое друг у друга, что содействует быстрому переносу инновационных и ценных методов по УЧР из региона в регион.

По мере возможности «Coca-Cola» старается принимать на работу в своих филиалах местный персонал. Один из руководителей компании заявил: «Мы стараемся иметь ограниченное число иностранцев, так как обычно местные люди лучше приспособлены к ведению бизнеса в местных условиях». Однако существует необходимость нанимать иностранный персонал по двум причинам. Во-первых, заполнить потребность в специфических навыках, которые могут не существовать в определенной зоне. Например, когда «Coca-Cola» начала развиваться в Западной Европе, она вынуждена была вызвать эмигранта из Чикаго, у которого были польские корни, для выполнения обязанностей финансового менеджера. Во-вторых, компания заинтересована в совершенствовании навыков работы местных сотрудников. «Coca-Cola» уверена в том, что перед тем, как любой человек заступит на должность старшего менеджера (senior manager), он обязан иметь международный опыт.

Группа корпоративного УЧР имеет около 500 высоко-классных менеджеров, которые вовлечены в так называемую глобальную сервисную программу. «Coca-Cola» характеризует этих руководителей как людей, владеющих знаниями в своей сфере и знаниями о компании, и способных создавать, благодаря зарубежному опыту, добавленную стоимость и увеличить свой вклад в компанию. Из 500 участников программы около 200 выезжают в другие страны каждый год. Чтобы снизить затраты по переводу для таких работников, «Coca-Cola» предоставляет им в своей международной сервисной программе американский пакет компенсаций. Им платят по американским стандартам, а не по стандартам той страны, в которой они находятся. Таким образом, менеджер из Индии, работающий в Англии, будет

получать зарплату по американским критериям, а не по индийским или английским. Одной из целей этой программы является создание кадрового состава, ориентированного на международный уровень.

Назовите основные принципы УЧР в корпорации

«Coca-Cola». С чем связан такой подход к управлению кадрами?

Какие стратегии применяет корпорация в своей деятельности?

Кейс 6. Международное управление человеческими ресурсами в компании «Colgate – palmolive, inc.»

«Colgate – Palmolive» – гигант продукции личной гигиены, зарабатывающий 6 млрд дол. в г., получает почти две трети своих доходов за пределами США. Долгие годы

«Colgate – Palmolive» преуспевала, как и многие американские многонациональные компании, разрабатывая продукцию дома и затем переправляя ее в свои зарубежные филиалы. Каждый иностранный филиал отвечал за местное производство и маркетинг. Посты старшего руководства обычно занимали американцы, большинство менеджеров в американских компаниях были также гражданами США.

В начале 1990-х гг. стало понятно, что если «Colgate» хочет успешно работать в стремительно меняющейся международной бизнес-среде, то необходимо развивать транснациональное направление. Ее конкуренты «Procter & Gamble»,

«Unilever», «Kao» также пытались стать транснациональными компаниями. Одним из важных аспектов становления транснациональных корпораций является развитие кадрового состава исполнительных директоров, которые свободно себя чувствуют, работая в разных странах способны подняться над своими этноцентрическими идеями. В качестве первого шага к выстраиванию такого состава в 1997 г.

«Colgate» начала нанимать на работу выпускников колледжей и проводить для них интенсивную международную обучающую программу. Типичный участник этого проекта имел степень МВА, говорил, по крайней

мере, на одном иностранном языке, жил за пределами США, обладал хорошими навыками работы на компьютере и имел опыт работы в бизнесе. Свыше одной четверти участников были иностранными гражданами.

Участники обучались 24 месяца по этой программе. Каждые три месяца они изучали секреты международного бизнес-развития, например, для зубной пасты «Colgate», собирая материал по введению нового товара или обновлению уже существующего на различных национальных рынках. Практиканты также получали дополнительную языковую подготовку и ездили в зарубежные командировки. После завершения программы участники становились

заместителями менеджера по товарам либо в США, либо зарубежом. В отличие от многих американских компаний,

«Colgate» не посылает участников-иностранцев работать в их страны в начале их карьеры. Наоборот, француз скорее останется работать в США, американец поедет в Германию, а англичанин отправится в Испанию. Иностранцы получают такой же комплект компенсаций для экспатриантов, как и американцы, даже если они получают распределение в свою страну. Эта дополнительная оплата может вызвать чувство обиды у местных менеджеров иностранных филиалов, поэтому «Colgate» побуждает зарубежные филиалы отправлять своих перспективных менеджеров для участия в этой программе.

«Colgate» предприняла также ряд других шагов для развития кадрового состава менеджеров. В Европе, например, компания пытается развить программу «Евроменеджеры» для руководителей, имеющих опыт работы в нескольких европейских странах. Это отклонение от устоявшейся практики, когда менеджеры проводили большую часть (если не всю) своей карьеры в своих родных странах. Кроме того, «Colgate» прилагает усилия, чтобы в ее проектных командах были менеджеры из разных стран.

1. Сформулируйте основные принципы политики УЧР компании «Colgate».

2. Каковы перспективы развития компании в условиях используемых стратегий?

ТЕМА 4. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Тестовые задания:

Тест 1. Определите, какие из перечисленных функций являются функциями по реализации кадровых нововведений как объекта управления (возможно несколько вариантов ответа):

- А. Оценка эффективности кадровых нововведений.
- Б. Организация кадровых нововведений и контроль их реализации.
- В. Аттестация и оценка труда кадров инновационных структур и инновационных качеств персонала.

Тест 2. Новые венчурные команды создаются в целях ...

- А. Поиска перспективных идей, их поощрения, ускорения разработок и их внедрения на рынок.
- Б. Разработки радикальных инноваций в специализированной лаборатории (инкубаторе).
- В. Экспертной оценки перспективных идей, поступающих в рамках проводимых инновационных кампаний.

Тест 3. Политика открытых дверей компании подразумевает, что ...

- А. Все сотрудники могут донести свои идеи непосредственно руководителю.
- Б. Клиенты имеют возможность обращаться в любой отдел без предварительного запроса.
- В. «Двери» любого отдела компании всегда открыты для клиентов и партнеров.

Тест 4. Управление идеями представляет собой ...

А. Деятельность, направленную на мотивацию клиентов и партнеров организации с целью реализации их идей.

Б. Управленческий процесс, целью которого является поиск, оценка, поддержка и реализация перспективных идей.

В. Совокупность методов, позволяющих осуществлять генерирование идей.

Тест 5. Основным принцип «мозгового штурма», отличающий его от других методов генерирования идей, состоит в том, чтобы ...

А. Разделить во времени генерирование идеи и ее критику.

Б. Придумать большое количество перспективных идей.

В. Поощрить всех участников сессии «мозгового штурма».

Тест 6. Способность работника к восприятию новой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных и новых методов решения задач называется _____ потенциалом.

Тест 7. Для реализации инновационной стратегии необходимы новаторы различного типа. Соотнесите типы новаторов и их характеристики:

А. Генераторы идей. Б. Антрепренеры.

В. Интрапренеры.

Г. Информационные привратники.

Д. Научно-технические привратники.

1. Ориентированы на взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды, рыночное продвижение нового продукта, поиск и формулирование потребности в новых разработках.

2. Ориентированы на внутренние инновационные проблемы организации, в их задачи входит организация

«мозговых штурмов», создание атмосферы вовлеченности сотрудников в инновационный процесс и обеспечение

«критической массы» новаторов.

3. Способны выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем.

4. Находятся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующий и переносящий специализированную информацию, контролирующей потоки научно-технических и коммерческих сообщений.

5. Ориентированы на внешние информационные источники, изучают гораздо больше других, более сложную литературу, поддерживают широкие долговременные контакты со специалистами других организаций.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы инновационного процесса:

А. Разработка.

Б. Коммерциализация. В. Генерирование идей.

Г. Определение возможностей и оценка идей.

Ситуационный практикум

Кейс 1. По данным «Агентства инноваций и развития экономических и социальных проектов» роботы смогут заменить около 15% рабочих мест в мире уже через 12 лет. Около половины профессий могут оказаться невостребованными для людей: юристы, секретари, журналисты, обслуживающий персонал гостиниц, водители и другие. По оценке экспертов, уже сейчас на мировом рынке труда может быть автоматизировано около половины профессий.

Какие меры необходимо предпринять компаниям в сфере управления человеческими ресурсами?

Кейс 2. Известно, что успешные инновационные лидеры уделяют время тому, чтобы «спуститься» в свои корпоративные лаборатории и поработать бок о бок с учеными и инженерами. Это делали Билл Хьюлетт, Дэвид Паккард, Билл Гейтс, Боб Гельвин из компании Motorola и другие.

Зачем они это делают?

Кейс 3. Инновационное лидерство

При современной динамике развития организаций существенно меняются требования к людям, которые ими управляют. Если раньше менеджеры должны были выступать, в основном, в качестве жестких администраторов производственных процессов, то сейчас на первый план выходят иные их качества: креативность, инициативность, умение руководить творческой командой, управлять изменениями в организации.

На сегодняшний день в России немного инновационных менеджеров. Это объясняется тем, что большинство руководителей пока еще не осознали потребность в таких специалистах. В связи с этим в вузах достаточно мало образовательных программ, обучающих данной специализации.

На западе должность инновационного менеджера встречается гораздо чаще, хотя ее название сильно варьируется. Томас Дэвенпорт, Лоренс Прусак и Джеймс Вилсон провели исследование, опросив 100 американских инновационных менеджеров в различных организациях и отраслях промышленности с целью узнать, как они работают и какие особенности отличают их от коллег. Основная сложность заключалась в самом поиске этих людей, поскольку в большинстве организаций они не занимают специальные должности и не возглавляют отделы по разработке инновационных проектов для собственной компании.

Общие особенности, которыми обладают все инновационные менеджеры, участвовавшие в опросе, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика инновационных менеджеров

Подходы к работе	Особенности характера
Отлично разбираются в новинках деловой литературы и с энтузиазмом посещают	Мыслят нестандартно

конференции и семинары	
Все источники новой информации воспринимают с интересом	Оптимисты
Интересуются физикой, математикой, информатикой, искусством и т.д.	В меру скептичны и доверчивы
Всегда открыты к восприятию нового и не боятся фантазировать	Уверены в себе и настойчивы
Готовы идти на риск, часто учат рисковать других	Далеки от цинизма
Уверены, что инновации являются ключом к успешной деятельности компании	Способны видеть новые пути развития организации

Специалисты консалтингового агентства Heidrick & Struggles International, Inc. утверждают, что при выборе кандидата на должность «инновационного менеджера» опыт работы играет второстепенную роль и на первый план выходят личностные качества.

По статистике, требования к инновационному лидеру таковы:

- творческий склад ума, стремление к получению новых знаний;
- способность генерировать новые идеи и замечать перспективные идеи других людей;
- обладание стратегическим видением, ведущим к максимизации денежной отдачи от инноваций.

Деятельность инновационного лидера

Развивать инновационную культуру

Ранее уже было сказано о том, что организационная культура оказывает существенное влияние на результаты инновационной деятельности. При отсутствии соответствующей культуры творчество и инновации не будут развиваться, а наиболее креативные сотрудники могут

покинуть компанию.

Формировать стратегическое направление развития

Выбор стратегических направлений инновационной деятельности – еще одна обязанность инновационных лидеров. Если сотрудники не понимают, в каком направлении движется организация, их идеи могут не соответствовать ее стратегии, что в конечном итоге приводит к тратам большого количества ресурсов, которые не окупятся.

Быть непосредственно вовлеченным в инновационный процесс

Известно, что успешные инновационные лидеры уделяют время тому, чтобы «спуститься» в свои корпоративные лаборатории и поработать бок о бок с учеными и инженерами. Это делали Билл Хьюлетт, Дэвид Паккард, Билл Гейтс, Боб Гельвин из компании Motorola и другие. Зачем они это делают? *Во-первых*, появление лидеров рядом с рядовыми сотрудниками является для них мотивацией: они осознают, что делают важную работу, которая небезразлична руководству. *Во-вторых*, настоящие лидеры должны разбираться в технических особенностях производства новых продуктов для того, чтобы адекватно оценивать целесообразность инвестиций, возможные риски и ожидаемые результаты. *В-третьих*, находясь рядом с сотрудниками, лидеры знакомятся с творческими личностями, лучше понимают, как их следует мотивировать, чей вклад в работу над инновациями является особенно важным и кого можно продвигать дальше по карьерной лестнице. *В-четвертых*, это позволяет лидерам вовремя заметить возможные стратегические ошибки при производстве инноваций на ранних этапах инновационного процесса и суметь их скорректировать.

Быть открытым, но реалистичным

Многие творческие сотрудники хотят получить поддержку своих идей. Лидеру необходимо прислушиваться к новым идеям, но соблюдать необходимый баланс между открытостью и реализмом.

Применять «портфельное» мышление

Малые фирмы обычно работают над одним или двумя инновационными

проектами. В крупных организациях одновременно могут разрабатываться десятки проектов. Какие-то из них менее рискованные – они ведут к незначительному увеличению прибыли. Другие – высоко рискованные, радикальные инновации. Чтобы увидеть инновационную деятельность организации в целом, необходимо применять «портфельное» мышление и рассматривать каждую инновацию в аспекте риска/доходности. Важно, чтобы в инновационном портфеле организации не было дисбаланса, т.е. чтобы соблюдалось равновесное соотношение между низко рискованными и высоко рискованными проектами.

Создавать разностороннюю организацию

Разносторонняя организация, по определению Майкла Тушмана и Чарльза О'Рили, это организация, которая «повышает эффективность сегодняшних рабочих процессов и одновременно предвидит возможности завтрашнего дня».

Задача инновационного лидера – формировать такую организацию. Во многом это зависит от состава его команды. Неоднородная команда имеет больше шансов прийти к уникальным идеям. Причем речь идет о неоднородности не только дисциплин, но и культуры, этнического происхождения, географии, возраста и пола. В целом неоднородность команды способствует появлению разных точек зрения, подходов и образов мышления. Она также является испытанным способом увеличить «случайность» комбинаций. Часто говорят, что одна из причин небывало высокого уровня инноваций в США заключается в неоднородности населения. Руководители, однажды испытавшие инновационную силу неоднородных команд, делают все, что в их силах, чтобы сохранить подобный состав и в будущем.

Другой фактор – это неоднородность самого инновационного лидера, его способности к продуманному риску.

Ярким примером такого руководителя является владелец корпорации Virgin Ричард Брэнсон (пример).

Создание VirginAtlantic

К 1984 году Ричарду Брэнсону удалось развить свой брэнд звукозаписи VirginMusic в ведущую звукозаписывающую компанию с прибылью свыше 11 млн. фунтов стерлингов. В феврале того же года американский юрист по имени РэндольфФилдс спросил у него, интересует ли его партнерство по созданию трансатлантической авиалинии. Большинство людей, наверное, почесали бы затылок и подумали бы: это нонсенс – делать подобное предложение генеральному директору музыкальной компании. Брэнсон, однако, был заинтригован этой идеей и немедленно принялся за исследование рынка.

Прежде всего Брэнсон позвонил в офис авиалинии PeopleExpress, предлагавшей дешевые перелеты Лондон–Нью-Йорк. Все время было занято. Потратив на это все выходные, Брэнсон так и не смог дозвониться до менеджера по работе с клиентами. Он сделал вывод, что либо у PeopleExpress никудышная управленческая команда (в этом случае над компанией легко можно одержать конкурентноепреимущество), либо у нее больше клиентов, чем она может обслужить (в этом случае перед потенциальным конкурентом открывалось широкое поле деятельности).

На следующее утро Брэнсон позвонил в Boeing, чтобы договориться об аренде на один год гигантского авиалайнера при условии, что его можно вернуть до истечения означенного срока (если вся затея с новой авиалинией окажется неудачной). День он провел в переговорах с различными менеджерами и наконец заручился согласием Boeing. Вооруженный таким «детальным» анализом, Брэнсон позвонил своим бизнес-партнерам.

– Как вы относитесь к тому, чтобы создать новую авиакомпанию?
Ко мне тут поступило предложение...

- Бога ради! Вы с ума сошли! Забудьте об этом.
- Я серьезно говорю.
- Вы сумасшедший.

Полгода спустя *VirginAtlantic* осуществила первый рейс из Лондона в

Нью-Йорк. Но Брэнсон не остановился на достигнутом. Он сделал все, чтобы его авиакомпания стала успешной. Сейчас она предлагает рейсы практически во все города мира.

Брэнсон увидел связь между тем, как Virgin управляет своим музыкальным бизнесом, и тем, как он будет управлять авиалинией (а именно: превосходное обслуживание клиентов). К тому же всем известно, что дерзкие начинания Брэнсона некоторым образом обусловлены его личностными качествами. Риск столь же естествен для него, как дыхание.

- 1. Какие требования предъявляются к инновационному менеджеру?**
- 2. Что должен делать инновационный лидер?**
- 3. Каких людей можно назвать «инновационными лидерами» и почему?**
- 4. Назовите преимущества создания разносторонней организации?**
- 5. Почему такие люди, как Ричард Брэнсон, находят в себе смелость взяться за то, чего боятся другие, имеющие больше шансов на успех?**

Дискуссия

«Управление человеческим потенциалом в условиях инновационного развития организации»

Вопросы дискуссии:

- 1. Управлять человеческим потенциалом в условиях инновационного развития проще или сложнее?**
- 2. Отличается ли управление человеческим потенциалом в условиях инновационного развития организации?**
- 3. Что необходимо сделать для повышения инновационной активности персонала организации?**

Управление человеческим потенциалом осуществляется руководством компании и службами УЧР, реализую-

щими классические функции менеджмента: постановки цели, планирования, организации, мотивации и контроля.

При осуществлении постановки цели руководство организации определяет миссию организации, основные цели, разрабатывает стратегии их достижения. При этом стратегическое управление опирается на человеческие ресурсы как основу организации. Гибко реагируя на вызов со стороны внешней среды, стратегическое управление проводит своевременные изменения внутренней среды организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности рынка.

Такое управление дает возможность организации выжить и развиваться в долгосрочной перспективе, достигая при этом поставленные цели. Поэтому, отличительными особенностями современности являются усиление стратегического аспекта в управлении человеческим потенциалом организации, признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, обучением и развитием кадров, как ключевого ресурса производства.

Цель управления заключается в эффективном формировании, использовании и развитии человеческого потенциала таким образом, чтобы организация получила максимально возможные результаты своей деятельности, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение через свою деятельность в организации. С учетом того, что человеческие ресурсы приобретают все большее значение как стратегический фактор успеха, управление человеческим потенциалом активно влияет на функционирование элементов системы и инновационное развитие организаций.

На сегодняшний день для инновационного развития организации это направление является приоритетным. При инновационной стратегии развития организации система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для

инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие персонала.

Планирование формирования, использования и развития человеческого потенциала организации, включающее систему стратегических, тактических и оперативных планов, является одной из основных функций инновационного развития организации. Такое планирование должно учитывать интересы организации и интересы ее персонала. Задачи планирования человеческого потенциала состоят в обеспечении организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения инновационных задач, достижения организационных целей.

Планирование человеческих ресурсов определяет количественную и качественную потребность в персонале для реализации инновационных проектов. Оно предполагает разработку комплекса мероприятий, по формированию, использованию и развитию человеческого потенциала, интегрированного в общий процесс планирования деятельности организации.

Организация формирования, использования и развития человеческого потенциала компании включает распределение обязанностей, прав и ответственности между линейным менеджментом компании и функциональными подразделениями системы УЧР, определение взаимосвязей между ними, установление системы горизонтальных и вертикальных информационных каналов. Организационная структура в условиях инновационного развития, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений. При этом необходимо поддерживать инновационные цели и новаторскую деятельность на всех уровнях управления. То есть, вовлекать работников в процессы принятия

решений и их реализацию, совершенствовать коммуникаций в условиях группового принятия решений.

Для развития инновационной и творческой активности человеческих ресурсов организации необходимо создать определенные организационно-технические условия, которые должны обеспечивать максимально возможное освобождение персонала от рутинной работы. Это происходит на основе внедрения современных информационных технологий и коммуникационных средств, создания автоматизированных рабочих мест, совершенствования разделения труда в сфере управления. Подобные меры высвобождают время для творческой работы руководителей и специалистов.

Мотивация формирования, использования и развития человеческого потенциала организации предполагает создание социально-психологических и экономических условий инновационного развития. Социально-психологические условия включают создание гарантий профессионального обучения и развития человеческих ресурсов, активизацию научно-технической деятельности кадров, привлечение работников к управлению и решению производственных задач, а также создание социально-психологического климата, способствующего инновационной деятельности. Основой инновационного развития человеческого потенциала организации является стимулирование творческой активности работников.

Необходимо заинтересовать, увлечь и научить работников думать, стимулировать креативность, которая идет через спонтанное проявление творчества в нужный момент. Именно в этом залог долговременного успеха реализации инновационной стратегии. Экономические условия для творческого труда создаются за счет его стимулирования через систему оплаты, предоставление социальных льгот, систему участия в прибылях, бонусы и т.п. Система вознаграждения инновационной деятельности должна учитывать ее рисковый характер. Персонал, работающий в сфере инноваций, необходимо вознаграждать особым образом, предоставляя в случае успеха

долю в прибылях от реализации новшеств на рынке, продвижение по карьерной лестнице с соответствующим вознаграждением и т.д. Важнейшим нематериальным стимулом для современного работника является возможность самореализации через творчество в труде, раскрытие своих потенциальных возможностей. Особое значение в этом во- просе приобретает создание в организации атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нововведений.

Важной функцией инновационного развития человеческого потенциала является обучение кадров. Инновационное обучение, ориентированное на перспективу, обеспечивает подготовку кадров к работе в новых, нестандартных условиях. Инновационные обучающие программы разрабатываются на основе прогноза необходимых изменений кадрового потенциала, исходя из динамичных изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления организации. Инновационное обучение, как правило, имеет дело с уникальными проблемами, решение которых на данный момент неизвестно, формулировка которых вызывает споры.

Поэтому, инновационное обучение часто игнорируется, вследствие чего у организации возникают трудности развития. Обязанность организации, ориентированной на развитие, обеспечить потенциал для этого развития путем инновационного обучения человеческих ресурсов компании. Помощь работнику в его профессиональном развитии, проявление интереса к его профессиональному росту, определение потребности сотрудника в развитии и постоянное обучение способны положительно отразиться на уровне его трудовых достижений. Это обуславливает особое внимание к механизму управления процессом создания и развития инновационного знания.

Контроль формирования, использования и развития человеческого потенциала компании позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее инновационным целям и стратегии развития. Главной целью

такого контроля является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации. Контроль осуществляется по следующим направлениям: оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала; диагностика кадровых процедур и процедур управления, оценка их эффективности.

Контроль человеческого потенциала в условиях инновационного развития включает: анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам и его соответствие инновационным потребностям организации; оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала требованиям инновационной деятельности; анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям новых технологий; проверку и анализ данных об использовании рабочего времени; оценку текучести кадров и абсентизма, анализ потоков перемещений внутри организации, причин движения персонала, состояние дисциплины труда; исследование социальных аспектов трудовой деятельности; сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий.

Успех инновационного развития во многом зависит от того, кто осуществляет функции управления человеческим потенциалом организации, в какой степени управленцы готовы к восприятию новой информации, заинтересованы в повышении своего профессионализма, способны к генерации новых конкурентоспособных идей и нахождению нестандартных решений.

В условиях инновационного развития управленец должен уметь разрабатывать рациональные решения в условиях неопределенности и повышенного риска, проявляя при этом высокое чувство ответственности. Руководству организации необходимо выявлять работников, ориентированных на высокие стандарты качества труда, проявляющих творческое отношение к делу, демонстрирующих уверенность и

последовательность при реализации нововведений, готовых к неожиданным решениям, гибких и восприимчивых к бесконечным переменам.

Необходимо проводить отбор кадров по таким личным качествам, как самостоятельность, инициативность, адаптивность, знание своих сильных и слабых сторон, стремление постоянно набираться опыта и обмениваться им. Организации необходимо привлекать на работу людей, генерирующих идеи, умеющих распознать эффективные нововведения, способных организовать процесс их внедрения.

Для реализации инновационной стратегии необходимы новаторы различного типа: генераторы идей, руководители, которые способны поддержать и продвигать новые идеи, пре- одолевать бюрократические барьеры, доводить задуманное нововведение до реализации. Необходимо обеспечить организацию кадрами, ориентированными на эффективное взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды, призванными обеспечить потоки свежей информации, необходимой для рождения новаций. Обязательным условием является наличие управленцев умеющих распознавать инновационный потенциал каждого сотрудника, способных создать атмосферу вовлеченности работников в инновационный процесс.

Для успешной реализации новаций руководству необходимо диагностировать персонал, классифицируя его по отношению к нововведениям. Опорой высшего руководства в реализации нововведений служат энтузиасты, которые преданы инновационной идее, воспринимают нововведения с увлечением и душевным подъемом. С нейтралами, одинаково безучастно относящимися к работе, как в существующих условиях, так и в условиях нововведений, руководству необходимо постараться не ухудшать условий их труда.

Руководству следует выявлять и постоянно контролировать поведение авантюристов, отличающихся беспринципностью и верой в случайный успех сомнительных инноваций. Со скептиками, относящимися к нововведениям критически недоверчиво, подвергающими сомнению их необходимость,

проводить разъяснительную работу, объяснять полезность нововведений, в том числе для них самих.

Необходимо вести диалог с консерваторами, отстаивающими неизменность сложившейся практики, с целью выявления того полезного, что не следует менять, поскольку не все старое – плохо. Ретроградов, отстаивающих реакционные, отсталые взгляды, активно противодействующих нововведениям, необходимо выявить и нейтрализовать до начала нововведений.

Качественное выполнение функций управления человеческим потенциалом обеспечивает возможность инновационного развития организации, при наличии управленческих кадров, обладающих новаторскими способностями и создании условий для реализации инновационного потенциала рядовых сотрудников.

ТЕМА 5. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тестовые задания

Тест 1. Атрибут человека, определяющий сферу его знаний, навыков, опыта и квалификаций - это:

- А. Компетенция. Б. Профессия.
- В. Компетентность. Г. Специальность.

Тест 2. Компетентностный подход это:

А. Полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой.

Б. Документ, в котором отражен «квалификационный уровень работника, позволяющий ему выполнять свои должностные (профессиональные) обязанности в соответствии с предъявляемыми требованиями к конкретной должности (профессии).

В. Интегральная управленческая технология, воспроизводящая поведение человеческих ресурсов, необходимое для достижения стратегии компании.

Тест 3. Корневые компетенции компании:

- А. Определяют устойчивые конкурентные преимущества компании.
- Б. Которыми обладают все игроки на рынке.
- В. Выгодно отличают компанию от конкурентов.

Тест 4. Стандарты профессиональной деятельности могут включать:

- А. Требования к личностно-деловым качествам сотрудника.
- Б. Требования к степени проявления компетенций для конкретной должности.
- В. Описание квалификаций специалистов данной области. Г. Стандарт профессиональной этики.
- Д. Поведение, которое ожидают от сотрудника в организации.

Тест 5. В европейской практике под компетенцией понимается:

- А. Описание требований к поведению сотрудника, связанных с достижением ожидаемых результатов в работе. Б. Описание должностных задач и ожидаемых результатов работы в соответствии с действующими стандартами.
- В. Описание требований к человеку, определяющее сферу его знаний, навыков, опыта и квалификаций.

Тест 6. Полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой называется .

Тест 7. Соотнесите виды компетенций и их характеристики:

- А. Общие или корпоративные компетенции.
- Б. Лидерские, или управленческие компетенции.
- В. Технические или профессиональные компетенции.

1. Отражают требования к поведению руководителей и кадрового

резерва на замещение управленческих должностных позиций.

2. Отражают требования к поведению всех без исключения категорий человеческих ресурсов и одновременно отражающие ключевые ценности компании.

3. Отражают требования к поведению представителей определенной профессии и должности.

Тест 8. Расставьте в логической последовательности этапы построения системы обучения человеческих ресурсов на основе компетентностного подхода:

А. Оснащение учебных центров современным оборудованием для эффективного обучения.

Б. Разработка полного комплекса методических и контрольно-измерительных материалов в поддержку программ обучения.

В. Разработка стандартов обучения на основе моделей компетенций и профессиональных стандартов как «эталона» корпоративного обучения.

Г. Разработка модульных (или матричных) программ обучения для различных категорий человеческих ресурсов в соответствии с установленными квалификационными уровнями.

Д. Подготовка преподавателей и методического персонала в соответствии с международными стандартами корпоративного обучения.

Ситуационный практикум

Кейс 1. Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять

в такой ситуации?

Кейс 2. Вы менеджер по персоналу небольшой торговой компании. Вам необходимо разработать полный перечень всех компетенций и описание каждой из них (все в комплексе) для оценки сотрудников.

Можно разработать уникальные перечни и описания, а можно адаптировать готовый список «типовых» компетенций? Как Вы поступите в данной ситуации?

Кейс 3: «Назначение на должность»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы.

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Кейс 4: «Система вознаграждения персонала»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы

В оптовой компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на

одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Проанализируйте развитие ситуации в компании. Чем можно объяснить достигнутые результаты?

Как они могут быть связаны с системой компенсации? Какую систему вознаграждения вы бы предложили? Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?

Кейс 5: «Оценка и мотивация сотрудников»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы

В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место – микроволновой печью. 38 сотрудников приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы. Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки. Участвовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах».

Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?

Кейс 6: «Субъективная оценка»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы

В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен

был установлен начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия. Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».

Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?

Кейс 7: Развитие компетенций персонала

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. Возможность же ошибиться была вполне вероятной: прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг, затем понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Разработайте мероприятия, которые должен пред- принять руководитель Александра.

ТЕМА 6. НАЕМ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Тестовые задания

Тест 1. Набор кадров – это:

А. Ряд мероприятий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Б. Серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

В. Массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию.

Г. Действия по определению количественных и качественных характеристик персонала, в котором нуждается организация.

Тест 2. Преимущества внутренних источников набора персонала:

А. Возможности служебного роста.

Б. Более широкие возможности выбора. В. Новые идеи и приемы работы.

Г. Низкие затраты на привлечение кадров.

Тест 3. Преимущества внешних источников набора персонала:

А. Возможности служебного роста.

Б. Более широкие возможности выбора. В. Новые идеи и приемы работы.

Г. Низкие затраты на привлечение кадров.

Тест 4. Первичная адаптация – это:

А. Приспособление молодых кадров, не имеющих опыта производственной деятельности.

Б. Приспособление работников, имеющих опыт производственной деятельности.

Тест 5. Вторичная адаптация – это:

А. Приспособление молодых кадров, не имеющих опыта производственной деятельности.

Б. Приспособление работников, имеющих опыт трудовой жизни.

Тест 6. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально- психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и называется .

Тест 7. Соотнесите виды трудовой адаптации и их характеристики:

А. Социально-организационная. Б. Социально-психологическая. В. Психофизиологическая.

Г. Профессиональная.

1. Овладение профессиональными навыками в новых условиях
2. Привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям.

3. Вхождение работника в новый для него трудовой коллектив с уже сложившимися взаимоотношениями, традициями и нормами, знакомство с руководителем и коллегами.

4. Освоение и приспособление работника к особенностям организационного механизма управления на новом рабочем месте.

Тест 8. Расставьте в необходимой последовательности этапы трудовой адаптации

А. Идентификация.Б. Ассимиляция.

В. Ознакомление.

Г. Полная самостоятельность.

Д. Переход к самостоятельной деятельности.

Ситуационный практикум

Кейс 1: Формирование корпоративной системы наставничества ООО «Энергосервис»

Основной задачей, решаемой ООО «Энергосервис», является создание специализированного оборудования, позволяющего улучшить качество ремонта ж.д. вагонов, увеличение производительности ремонта. Для ООО «Энергосервис» более всего подходит корпоративная система наставничества. Это обусловлено тем, что ООО «Энергосервис» - это научно-производственное предприятие, где опыт накапливается годами и где уход одного человека способен проделать значительную брешь во всем бизнес-процессе. Во-вторых, это «постаревшие» коллективы, в которых сотрудники, имеющие стратегически важные знания и опыт, подошли к критическому возрастному пределу, и необходимо готовить им смену. А как показало проведенное исследование в ООО «Энергосервис» 17 % работников находятся в возрасте старше 50 лет. В-третьих, растущие структуры. Когда на одного мастера приходится 5–10 молодых специалистов, и он физически не успевает передать опыт каждому в отдельности. С учетом указанных факторов ООО «Энергосервис» нужны наставники – уважаемые, высококвалифицированные сотрудники, уполномоченные в индивидуальном порядке вести работу по адаптации более молодых коллег к производственной деятельности, корпоративной культуре и профессиональному развитию. Причем, передача опыта должна быть системной. А значит, менеджеру по персоналу необходимо разработать и внедрить:

- 1) систему подбора и мотивации наставников;
- 2) систему планирования адаптации «новичков»;
- 3) систему контроля результатов программы наставничества.

Отнюдь не любой квалифицированный работник способен стать эффективным наставником. Глубокие профессиональные знания, большой практический опыт, общепризнанные личные производственные достижения,

существенный (более пяти лет) стаж работы в компании – все это необходимые, но не достаточные условия для успеха специалиста как наставника. Он должен обладать совершенно определенными специфическими компетенциями, представленными в таблице 1.

Выявив достойных кандидатов в наставники, первое, что нужно сделать, это проявить мастерство рефрейминга, то есть показать им возможную выгоду от обретения нового статуса в ООО «Энергосервис». Речь идет как о материальной, так и о нематериальной мотивации. Однако если человек воспринимает свое назначение наставником только как лестный «знак отличия» или прибавку к зарплате, то, скорее всего, его новая деятельность будет столь же мало- эффективна, сколь, если бы он был недоволен обременением дополнительной нагрузкой. Наставник должен искреннежелать заниматься передачей своих знаний и опыта и в то же время понимать свою ответственность.

Таблица 1.

Специфические компетенции наставника

Компетенция	Характеристика
Корпоративность	В работе человек исходит из стратегических приоритетов организации, находит разумный баланс интересов подразделения и компании в целом. Берет на себя осмысленные обязательства перед компанией, четко обосновывает собственные возможности перед руководством, опираясь на расчеты и факты. Своими действиями укрепляет репутацию компании среди сотрудников, партнеров, представителей власти.

Способность обучать	<p>Умеет структурировать имеющийся опыт работы и передать его молодому специалисту. Четко и последовательно излагает необходимую информацию, замечания по результатам работы подопечного. Подбирает адекватные и эффективные способы инструктажа. Предоставляет конструктивную обратную связь.</p>
Ответственность	<p>Заинтересован в успехах подопечного, принимает личную ответственность за решение проблем, возникших при обучении. Активно ищет способы развития навыков «ученика». Оказывает ему необходимую помощь, предлагает задачи, работа над которыми активизирует способности. Поощряет его к приобретению нового опыта и обмену идеями.</p>
Умение мотивировать других	<p>Вдохновляет ученика на позитивное отношение к работе, содействует успешному достижению цели. Безошибочно находит мотивирующие подопечного факторы и умело использует их.</p>
Влиятельность	<p>Имеет кредит доверия со стороны партнеров по коммуникации. Обладает необходимыми навыками и личными качествами для оказания влияния на других. Адаптирует свой стиль взаимодействия в зависимости от особенностей собеседника.</p> <p>Добивается поставленной цели коммуникации.</p>

В ООО «Энергосервис» необходимо разработать Положение о наставничестве. В этом документе необходимо закрепить порядок отбора и обучения наставников, порядок организации их работы, а также их

обязанности права, систему материальной и нематериальной мотивации и прочие важные моменты. Порядок организации самой системы наставничества следующий. За одним наставником, назначенным согласно критериям отбора, закрепляют, как указано в Положении не более двух молодых специалистов или новых сотрудников. Назначение наставника оформляется приказом в течение месяца со дня приема на работу «новичков». С данным приказом в обязательном порядке знакомят как наставника, так и его подопечных. Затем в течение 15 рабочих дней они совместно разрабатывают индивидуальный план развития (ИПР) на один календарный год. Отдел по работе с персоналом согласовывает, а линейный руководитель утверждает ИПР. Наставник несет ответственность за выполнение ИПР новым сотрудником или молодым специалистом, своевременное представление плана и отчета о проделанной работе. Все участники процесса, да и вообще все сотрудники компании, должны понимать суть наставничества, и в первую очередь – обязанности и права официально уполномоченного наставника.

Важнейшая задача наставника – сформировать совместно с подопечным план индивидуального развития на период до одного года. Этот план должен содержать групповые и индивидуальные мероприятия. В числе групповых – осуществляемые в соответствии с ежегодными планами ООО «Энергосервис». Это и обучение в системе профессиональной учебы по направлению деятельности, и участие в деловых играх. Индивидуальный список содержит: общее информирование о деятельности и структуре ООО «Энергосервис»; знакомство с департаментами и управлениями, непосредственно связанными с работой «новичка»; ознакомление с рабочим местом, должностной инструкцией, действующими в организации нормативными актами; обучение на рабочем месте, приобретение практического опыта; самостоятельное изучение нормативных актов, стандартов.

На основании индивидуального плана развития линейный

руководитель совместно с менеджером по персоналу составляет график стажировок нового сотрудника или молодого специалиста. Раз в квартал наставник обсуждает с подопечным результаты его работы и успехи в профессиональном развитии и делает соответствующие отметки в ИПР. По итогам годичной программы стажировки, с учетом рекомендаций, «учитель» и «ученик» разрабатывают очередной индивидуальный план с указанием перспектив карьерного роста в следующие два года. Рекомендуемый порядок при реализации системы наставничества в ООО «Энергосервис» представлен в таблице 2.

Ежегодно, а при необходимости и чаще, готовятся письменные отчеты о проделанной работе. В отчете наставника содержится основная информация о достижениях нового сотрудника или молодого специалиста за время совместной работы. Обязательны характеристика, отражающая степень подготовки курируемого, рекомендации по его «горизонтальному» и «вертикальному» перемещению в ООО «Энергосервис» в соответствии с проявленными способностями и профессиональными навыками, предложения о поощрении.

В отчете «новичка» – основная информация о достижениях реализации индивидуального плана развития, а также мнение о работе наставника, отражающее степень выполнения наставником своих обязанностей. Немаловажно предложить сотруднику внести пункт с рекомендациями по развитию Корпоративной Системы Наставничества в ООО «Энергосервис». Отчеты передаются менеджеру по персоналу. По результатам их анализа кадровик принимает решение о прекращении или продлении периода работы сотрудника под руководством старшего коллеги, дает советы по дальнейшему развитию.

Таблица 2.

Порядок взаимодействия

при реализации системы наставничества

	Этап	Сроки	Исполнитель	Порядок действий	Документ, возникающий в результате действия
	2	3	4	5	6
	Закрепление наставника за новичком	1 месяц со дня трудоустройства	Менеджер по персоналу, линейные руководители	Подбор наставника в соответствии с определенными критериями, при необходимости - его обучение	Приказ о назначении наставника, списки наставников
	Разработка ИПР нового сотрудника или молодого специалиста на год	15 рабочих дней со дня назначения наставника	Менеджер по персоналу, наставник, новичок	Совместная разработка, согласование и утверждение ИПР	Индивидуальный план развития нового сотрудника или молодого специалиста
	Предоставление отчета о проделанной работе	Ежегодно, при подведении итогов программы наставничества	Наставник, новичок	Подготовка отчета, защита отчета и ИПР на следующий год	Отчет о проделанной работе. ИПР на очередной год
	Смена наставника (при отказе наставника или «новичка»)	В течение 15 рабочих дней со дня объявления об отказе	Менеджер по персоналу, линейные руководители	Подбор и утверждение нового наставника	Приказ о смене наставника
	Продление стажировки			Разработка нового ИПР, определение	Приказ о

	(при неуспешной защите отчета о стажировке)	До 6 месяцев	Менеджер по персоналу, наставник	приоритетных направлений в процессе передачи опыта, установление сроков контроля	продлении стажировки
--	---	--------------	----------------------------------	--	----------------------

Формирование корпоративной системы наставничества обеспечит эффективную подготовку квалифицированной смены специалистов для научно-производственного предприятия ООО «Энергосервис».

1. Какие вопросы в организации позволяет решить система наставничества?

2. Как организована мотивация наставников?

3. Какими компетенциями должен обладать наставник?

4. С какой целью в организации создается Положение о наставничестве?

5. Зачем необходимо составлять План индивидуального развития новичка?

6. Как контролируется результативность системы наставничества?

7. Что Вы можете порекомендовать для совершенствования системы наставничества в данной организации?

Кейс 2. Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были

завязаны хвостом. По признанию старого директора компании

«Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к пере- менам в стиле работы.

По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?

2. Какие этапы исследования вы бы выделили?

3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Кейс 3. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось воз- вращаться в офис и уточнять, как оформляется карта.

Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?

2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?

3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Кейс 4: «Как работают рекрутинговые агентства» Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы Рекрутинговая компания «Поиск» специализируется

на вопросах подбора менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса.

В прошлом году она работала с 30 клиентами. В этом году предполагается довести их число до 150.

В соответствии с выработанной стратегией компания

«Поиск» определила для себя ряд важнейших направлений деятельности. В их числе:

- диверсификация (с тем, чтобы успешно адаптироваться к изменениям на рынке);

- поддержание отношений с клиентами на постоянной основе (т.е. оказание им услуг не только в период расширения производства и потребности в новых сотрудниках, но и в течение всего года);

- агрессивная PR-деятельность — привлечение новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ;

- другие направления.

Компания «Поиск» решила обратиться к консультантам за помощью в реализации своего стратегического плана.

1. Какие направления диверсификации деятельности можно бы предложить рекрутинговой компании

«Поиск»?

2. Какие меры могли бы способствовать поддержанию постоянных отношений с клиентами (даже в тот период, когда им не требуются новые сотрудники)?

3. В чем конкретно могли бы состоять конкурентные преимущества компании «Поиск»?

4. Какую ценовую политику, отвечающую стратегии деятельности компании «Поиск», вы могли бы предложить?

Подготовить ответы на вопросы:

1. Перечислите основные этапы отбора персонала в порядке их последовательности.

2. Какие формы предварительного отбора персонала обычно предшествуют проведению интервью и тестирования работников?

3. Какие формы проведения интервью вам известны?

4. Перечислите основные условия, повышающие достоверность тестирования работников.

Кейс 5: «А у Вас есть свои «бзики»?»

Робин Бредфорд управляет крупным кадровым агентством «Бредфорд-1 Персонал». Она хорошо знает все свои предубеждения. «Узнавание кандидата – один из моих «бзиков», – говорит она. – Я признаю, что это меня раздражает, и делаю несколько глубоких вдохов и медленных выдохов. Кроме того, обнаружив свою необъективность и предвзятость, я замедляю темп разговора и внимательнее присматриваюсь к кандидату».

Гарри Квадрацци по версии журнала Forbes сегодня входит в четвертую сотню самых богатых людей мира. А компания QuadGraphics,

которую он возглавляет, имеет оборот в миллиарды долларов. Гарри говорит: «Одно из моих железных правил – никогда не делать бизнес с теми, кто мне несимпатичен. Если человек вам не нравится, это веский аргумент. Вероятно, вы не доверяете этому человеку и, возможно, окажетесь правы. Мне не важно, кто этот человек и какие гарантии он может дать, даже если это полная предоплата наличными. Если вы делаете бизнес с тем, кто вам не нравится, рано или поздно вы об этом пожалеете».

«Бзик» Билла Гейтса – высокий коэффициент интеллектуального развития кандидатов. Ему нужны выдающиеся программисты. Сознательно или неосознанно Билл Гейтс не заботится о возникновении взаимной симпатии.

Возможно, для него «проявление симпатии» – это перенос рабочих отношений в киберпространство.

На Microsoft больше полагаются на хорошо проверенные средства, четкую политику и процедуры отбора. Вот один из примеров серьезной работы с резюме кандидатов. Компания Microsoft получает около 12 000 резюме ежемесячно. Каждое из них вводится в компьютерную базу данных с пометками о времени и дате поступления и с указанием, когда и какой ответ был дан соискателю должностным лицом компании. Сотрудники компании тратят уйму времени на чтение резюме, но в Microsoft считают, что в этом есть смысл. Наряду с этим Microsoft содержит собственную «спецгруппу по подбору персонала», сотрудники которой с 6 утра до 9 вечера обзванивают успешных руководителей и просто неординарных и инициативных людей, которые интересуют компанию и могли бы стать ее потенциальными служащими. В Microsoft справедливо полагают, что самые лучшие кандидаты всегда при деле и не озабочены поисками новой работы. Действительно, те люди, которые сами приходят в Microsoft, интересуют компанию намного меньше. Руководство компании убеждено: «Наши главные активы — интеллектуальная мощь сотрудников». Насколько важны для Microsoft выдающиеся сотрудники? Билл Гейтс однажды сказал: «Уберите из штата

нашей компании двадцать лучших сотрудников, и Microsoft превратится в никому не известную второстепенную фирму».

Правда это или нет, но существует классическая история о том, что Генри Форд после собеседования с потенциальными руководителями всегда приглашал кандидатов- финалистов на обед. Если претендент на руководящую должность солил поданное блюдо прежде, чем попробовать его, Форд заключал, что кандидат – человек привычки и недостаточно любознателен, чтобы попробовать новое блюдо в незнакомом ресторане. А люди привычки не входили в число тех, кого Генри Форд хотел видеть в руководстве своей компании.

«Часто ли вам везет?» – любимый вопрос Реда Скотта, который он задает каждому кандидату на собеседовании. Это один из аналогов любимого вопроса Генри Форда: «Вы любознательны?» Так почему же Ред Скотт спрашивал потенциальных сотрудников, часто ли им везет? Если кандидат был достаточно находчивым и отвечал: «Да, я везучий – в лотереях и розыгрышах я всегда выигрываю», еще одной проблемой с ним становилось меньше. Но если кандидат не улавливал тона вопроса и вообще был занудой, отвечая: «Ну, вообще-то не очень...», то Ред говорил себе:

«На фоне всех прочих проблем в моей компании, мне определенно не нужен этот бедняга-неудачник».

Другой преуспевающий руководитель, Гэд Сивел, полагает, что самый важный тест при приеме на работу – «тест на неусидчивость». Ему нравятся активные, энергичные люди. Это покажется странным, но если кандидат способен спокойно просидеть все собеседование с ним на одном месте, он никогда не получит работу в его компании.

Еще один пример, рассказанный Пьером Морнеле, известным консультантом по вопросам подбора персонала:

«По окончании официального собеседования я люблю прогуляться вместе с кандидатом на улицу, чтобы посмотреть на его автомобиль. Машина многое может рассказать о своем владельце. Однажды я беседовал с

кандидатом на должность менеджера отдела продаж одной крупной компании, занимающейся розничной торговлей. Он показался мне немного странным и несобранным, да еще и опоздал на собеседование. После беседы я вышел проводить его и увидел автомобиль, который, видимо, второпях, был припаркован неаккуратно: он занимал два парковочных места вместо одного и стоял далеко от бордюра, занимая часть трассы и мешая проезду. Салон машины был забит мусором и одеждой, разбросанные инструменты и газеты валялись на сиденьях. Каксобаки часто бывают похожи на своих хозяев, так и этот автомобиль походил на своего владельца».

- 1. Каково ваше отношение к описанным выше «бзикам» преуспевающих руководителей и бизнесменов?**
- 2. Опишите, какие «бзики» при отборе и оценке персонала существуют в вашей компании.**
- 3. Какими проверенными методами руководствуетесь вы сами при подборе и отборе сотрудников своей организации (подразделения)? Аргументируйте вашу позицию. Приведите конкретные примеры.**

Кейс 6: «Привлечение кандидатов на позицию продавца»

В крупной сети магазинов парфюмерии и косметики

«ФиФ» всегда актуальна задача привлечения кандидатов на позицию продавца. Изначально никаких специфических требований к кандидатам не предъявляли, однако постепенно стало ясно, что эффективнее всего привлекать сотрудников двух типов:

- студентов старших курсов колледжей и вузов, интересующихся новинками индустрии красоты, рассматривающих работу в «ФиФ» как временную;
- опытных продавцов с большим стажем работы, среднего и старшего возраста.

Разработайте проект кампании по привлечению подходящих соискателей.

Разработайте список вопросов, которые помогут выявить необходимые для продавца/менеджера по продажам навыки и умения.

Кейс 7: «Подбор торговых представителей»

Характеристика организации

Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля. Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка занимает долю 20% на мировом рынке.

Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, virmenеджмент, show-room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин.

Общая численность персонала – около 50 человек. Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Общая ситуация

Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, так как первый и ведущий клиент компании – спортивные команды.

1. В настоящее время организация работает по продвижению торговой марки как с большими спортивными магазинами (в том числе, с сетями), спортивными командами, так и с обычными покупателями.

2. На ближайший год компания решила расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы высвободить их время на привлечение новых клиентов, а также в связи с открытием двух магазинов.

3. Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать в компании и дорастет до региональных менеджеров или хотя бы менеджеров торговых залов.

4. Функционал торговых представителей: первичная презентация

компании, торговой марки (с последующей

«передачей» потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договора, счета, счета-фактуры и т.д.); сверка продукции в московских магазинах-клиентах и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?

2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепились в вашей компании?

Кейс 7. «Подбор директора»

Характеристика организации

Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля. Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка занимает долю 20% на мировом рынке.

Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, vip-менеджмент, show-room, склад, логистика, бэк-офис и т.д.), магазин.

Общая численность персонала – около 55 человек. Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Общая ситуация

Вы – менеджер по персоналу, работаете в компании 1,5 месяца. Вы успешно подобрали торговых представителей в компанию (см. кейс 1). Руководство готово доверить вам подбор директора по продажам (далее – финансового директора и маркетолога).

1. В настоящее время ответственность за продажи лежит на управляющем компании. Число отделов продаж выросло, их решили вывести под управление директора по продажам.

2. Структура блока продаж:

– VIP-менеджеры работают со спортивными командами, а также

отвечают на многочисленные письма обычных потенциальных потребителей, желающих приобрести товары компании;

- региональные менеджеры (торговые представители) помогают VIP-менеджерам – работают с московскими магазинами (сетями) и региональными торговыми точками, спортивными клубами и т.д.;

- show-room работает как для демонстрации продукции клиентам региональных менеджеров, так и для розничных продаж.

Открыт первый розничный магазин, торгующий товарами компании. С августа-сентября начнут работать еще два магазина.

3. Бизнес сезонный, поэтому очень важно «выкладываться» и хорошо продавать в сезон. Следует постоянно держать руку «на пульсе продаж», а продавцов – в тонусе.

4. Большое значение имеет планирование ассортимента на следующий сезон (в марте), что требует от директора

по продажам стратегического видения и предпринимательского чутья. Несомненный плюс для директора по продажам – его предложения по продуктовой линейке на межсезонье (неснежный период).

5. Управляющий считает, что разработка системы мотивации для разных отделов продаж будет для директора по продажам и погружением в специфику работы компании, и хорошей проверкой во время прохождения им испытательного срока.

1. Как вы будете подбирать директора по продажам?

2. Как вы собираетесь проводить адаптацию директора по продажам? Как вы будете оценивать эффективность прохождения им испытательного срока?

Кейс 8: «Отбор на должность управляющего»

Характеристика организации

Профиль деятельности – FMCG (производство и оптовая продажа).

Структура – офис, производство, склад, транспорт. Общая численность

персонала – около 350 человек.Срок работы компании на рынке – 12 лет.

Общая ситуация

Вы – директор по персоналу. До сих пор вы в основном подбирали офисный и производственный персонал организации и изредка заказывали обучение. Теперь вам предстоит отобрать 5 кандидатов на должность управляющего компании.

1. Фирма была лидером рынка, но потеряла свои позиции и сейчас занимает долю 2%.

2. Последний управляющий компании имел финансовый бэк-граунд и хорошо оптимизировал издержки организации. За счет этого общий показатель рентабельности выглядел вполне привлекательным. Но продажи компании не только не выросли, а даже упали. Основная задача была и остается повысить объем продаж.

3. Собственник регулярно вмешивался в дела компании, давал свои указания, которые часто противоречили распоряжениям прежнего управляющего.

4. Собственник считает, что поиск новой ниши и выход в нее решит проблемы компании. При этом не доверяет никаким выкладкам, требует гарантий успеха (постоянно проверяет внешних специалистов, своего управляющего и сотрудников «на прочность»).

5. Отдел продаж расположен на удаленной от офиса территории. Директор этого отдела – друг собственника, стиль управления – попустительский.

6. Если управляющий будет хорошо выполнять свои задачи (управление организацией в целом, повышение рентабельности, капитализации компании), то кроме дохода в 10 000 у.е. + бонусы, собственник готов предложить долевое участие управляющего в бизнесе.

1. Кого и как вы будете отбирать на должность управляющего для своей компании?

2. Как вы собираетесь оценивать эффективность прохождения испытательного срока?

3. Возможно ли сотрудничество с кадровым агентством? Каким будет взаимодействие с ним?

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Тестовые задания:

Тест 1. Стимулирование работника ориентировано на решение:

- А. Тактических задач.
- Б. Стратегических затрат.
- В. Изменение структуры ценностных ориентаций. Г. Повышение сплоченности коллектива.

Тест 2. К материальным стимулам относятся:

- А. Участие в прибылях.
- Б. Гибкие социальные выплаты.
- В. Стимулирование свободным временем. Г. Улучшение условий труда.
- Д. Статус в коллективе.

Тест 3. К моральным стимулам относятся:

- А. Участие в прибылях.
- Б. Гибкие социальные выплаты.
- В. Стимулирование свободным временем. Г. Улучшение условий труда.
- Д. Статус в коллективе.
- Е. Вручение почетной грамоты.

Тест 4. К нематериальным стимулам относятся:

- А. Стимулирование свободным временем. Б. Улучшение условий труда.
- В. Участие в прибылях. Г. Бонусы.
- Д. Гибкие социальные выплаты.

Тест 5. Мотивирование работника ориентировано на решение:

- А. Тактических задач.
- Б. Стратегических задач.

В. Изменение структуры ценностных ориентаций.

Г. Задач рационального использования рабочего времени.

Тест 6. Процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации называется ____.

Тест 7. Соотнесите постулаты теорий мотивации и их авторов:

1. Люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу.

2. Индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение, и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида.

3. Удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения, и имеется целый ряд «факторов» (условия, стимулы организации), влияющих на поле «нет неудовлетворенности работой - неудовлетворенность работой» (гигиенические факторы).

4. Люди склонны субъективно соотносить полученное вознаграждение с затраченными усилиями; субъективно соотносить свое вознаграждение с вознаграждением других, выполняющих аналогичную работу; при этом если соотношение выше названного не в пользу работника, то он испытывает психологическое напряжение.

а) С. Адамс б) В. Врум в) А. Маслоу

г) Ф. Герцберг

Тест 8. Расставьте очередность удовлетворения потребностей согласно теории Абрахама Маслоу

А. Потребность признания и уважения. Б. Потребность безопасности.

В. Физиологические потребности. Г. Потребности самовыражения.

Д. Потребность принадлежности к социальной группе.

Ситуационный практикум

Кейс 1. В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия. Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».

Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?

Кейс 2. Сотруднику в течение двух недель предстоит пройти сложный тренинг по продукции. Он несколько демотивирован, поскольку за это время мог бы осуществить много продаж и заработать.

Какими способами Вы будете мотивировать сотрудник к обучению?

Кейс 3: «Равенство в оплате труда новых и старых работников»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы.

Евгений перешел два года назад на работу в инвестиционную компанию. При переходе его зарплата была в два раза выше, чем на прежнем месте работы.

Руководитель финансового отдела, где он работал в качестве финансового аналитика, был им вполне доволен. По результатам ежегодной оценки по итогам за первый год работы Евгений получил оценку «хорошо», а за последний год работы его оценка была даже «отлично». Работа была интересной. Евгений связывал с компанией серьезные ожидания

относительно своего карьерного роста. Он понимал, что его уважают и ценят, с ним советуются. Это давало ему большое моральное удовлетворение. Зарплата его в целом тоже устраивала. Он не поднимал вопроса об ее повышении, хотя понимал, что по истечении двух лет успешной работы он мог бы рассчитывать на прибавку к заработку. К тому же, как работник финансовой службы он знал, что дела компании идут успешно и она располагает возможностями для поощрения успешно работающих сотрудников. В следующем полугодии он решил поговорить об этом с руководителем отдела.

Однако вместо предполагаемого разговора спустя четыре месяца Евгений положил на стол руководителя финансовой службы заявление об уходе из компании. Его решению предшествовало следующее обстоятельство. В отдел пришел новый сотрудник — Эдуард (причем на такую же должность, что занимал и Евгений). В целом он показался Евгению человеком сообразительным, у него была хорошая теоретическая подготовка и аналитические способности. Однако в первое время ему поручили менее ответственную и серьезную работу, чем Евгению. Евгению часто приходилось подключаться к проектам Эдуарда на этапах их завершения. Но оставались и свои собственные проекты. Работы у Евгения стало больше. Он стал часто поздно задерживаться на работе. Возмущению Евгения не было предела, когда он случайно узнал, что Эдуарда приняли на работу с зарплатой, примерно на 30% выше, чем его собственная зарплата.

Евгений решил обсудить это с руководителем отдела. Он задал ему вопрос: «Как зарплата нового работника, не имеющего опыта работы в данной компании, оказалась выше, чем у Евгения и других опытных работников этой компании, находящихся на той же должности. На что тот ему ответил, что хотя он согласен с тем, что это не совсем справедливо, но для этого были внешние весомые обстоятельства объективного характера, которые вынуждают иногда организацию принимать такого рода несправедливые решения.

Евгению было трудно расставаться с компаний. Он понимал, что будет жалеть, но решил все же написать заявление об уходе из компании по собственному желанию.

1. Какие внешние весомые обстоятельства объективного характера могли способствовать формированию описанных выше несоответствий в уровне заработной платы сотрудников отдела?

2. Какие причины и просчеты в области компенсационной политики внутри организации способствовали сложившимся диспропорциям в оплате труда работников?

3. Имели ли место подобного рода случаи в Вашей практике? Каковы возможные направления предупреждения подобного рода несоответствий? Что можно сделать для разрешения уже создавшегося противоречия?

Кейс 4: «Льготы в компании – для всех одинаковые условия»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы

В компании «Y» два года назад была разработана и реализована Программа предоставления дополнительных льгот (сверх льгот, установленных законом) для сотрудников компании. Она долго обсуждалась, были выделены значительные средства на ее реализацию. Руководство компании ожидало, что внедрение данной системы даст значительные результаты: повысится эффективность работы, снизится текучесть кадров. Компания решила занять агрессивную политику на рынке труда отрасли, привлекать лучших специалистов, пользующихся повышенным спросом.

Перечень основных компенсационных льгот включал:

- медицинскую страховку (от 700 до 1000 долл. на одного работника);
- бесплатные обеды (примерно 5 – 8 долл. в день);
- частичную или полную оплату обучения сотрудников компании

(в пределах 1000 долл. в расчете на одного сотрудника).

Введение системы предоставления дополнительных льгот сотрудникам компании во многом оправдало надежды руководства. Действительно повысилась лояльность работников к руководству компании. Цифры показали, что на 30% по сравнению с прошлым годом снизилась заболеваемость сотрудников. Во время совместных обедов работники компании собирались вместе. Непроизвольно делились друг с другом информацией по работе, обсуждали разные проблемы, в том числе относящиеся к производству. Усилился дух коллективизма, повысилась сплоченность. Вместе с тем выяснилось, что не все сотрудники смогли в одинаковой степени воспользоваться предоставляемыми льготами. Были те, кто в прошедшем году ни разу не пользовались оплаченными услугами поликлиники. Некоторые опытные сотрудники компании не испытывали острой потребности в дополнительном обучении. Они либо вообще не воспользовались выделенной на эти цели суммой, либо только частично. Не всех прельщали обеды за счет средств компании.

Руководство компании решило не отказываться от принятой системы. В целом она дала ощутимые результаты. Было принято решение: продумать направления совершенствования действующей практики с тем, чтобы максимально использовать имеющиеся здесь резервы и возможности. Задача была поставлена так: одновременно приблизить данную систему к интересам компании и каждого работника в отдельности.

1. Каково основное назначение действующей в компании системы льгот и компенсаций?

2. Разработайте основные этапы решения поставленной руководством проблемы по совершенствованию действующей практики.

3. Спроектируйте конечный результат: как, по вашему мнению, должна выглядеть оптимальная система предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании.

Кейс 5. Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия

«Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивацию и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше.

Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а

впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «до налоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует

их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на «Подмосковном мясокомбинате»? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Кейс 6. Новые критерии оплаты труда

Компания «Любимый край» – российский лидер по производству

овсяного печенья. Очередной проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчёта заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций – всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы – 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть – базовые, три – управленческие, и ещё выделена компетенция по проектному управлению – набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчинённым, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась – например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учётом всех факторов рассчитывается процент, который и

прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но её сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем.

Если наблюдаются сильные расхождения, то ведётся работа по их устранению. Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худ-шем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры - следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

- 1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?**
- 2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?**
- 3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?**
- 4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?**
- 5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?**

Темы для докладов-презентаций

- 1. Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты**

труда.

2. Нематериальное стимулирование персонала.
3. Потребности и интересы как мотивы трудовой деятельности.
4. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала.
5. Мотивационный кризис персонала: причины и пути выхода.
6. Мотивация достижений и мотивация избегания

неудач.

7. Анализ причин низкой мотивации персонала.
8. Методы повышения творческой активности персонала.
9. Комплексно-методический подход к мотивации

персонала.

10. Адаптационно-организационный подход к мотивации

персонала.

11. Метод рейтинговых шкал и его использование в практике вознаграждений.

12. Использование поощрений и наказаний для мотивации персонала.

13. Методы диагностики особенностей мотивации и потребностей персонала.

14. Методы диагностики уровня трудовой мотивации персонала.

15. Внутренняя и внешняя мотивация персонала.

16. Мотивация про-социального поведения персонала

17. Мотивация асоциального и девиантного поведения персонала.

18. Мотивация профессиональной деятельности.

ТЕМА 8. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Тестовые задания

Тест 1. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения личностных свойств сотрудника:

А. Ранжирование. Б. Тестирование. В. Метод эталона.

Тест 2. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения лучшего сотрудника:

- А. Произвольных характеристик.Б. Ранжирования.
- В. Метод парных сравнений.

Тест 3. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей личностные качества – это:

- А. Готовность к принятию дополнительной ответственности.
- Б. Степень сотрудничества в работе.
- В. Коммуникабельность.
- Г. Пространственное мышление

Тест 4. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей профессиональное поведение – это:

- А. Готовность к принятию дополнительной ответственности.
- Б. Степень сотрудничества в работе.В. Коммуникабельность.
- Г. Пространственное мышление.

Тест 5. Показатели оценки результативности труда:

- А. Степень самостоятельности в решении производственных задач.
- Б. Пространственное мышление.
- В. Экономия материальных ресурсов.
- Г. Высокое качество выполнения задания.

Тест 6. Определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям, выполняемой им работы (функции) называется .

Тест 7. Соотнесите цели оценки персонала с их характеристиками:

- А. Экономические.
 - Б. Административно-организационные.В. Социальные.
1. Позволяют повысить обоснованность принятых кадровых решений.
 2. Способствуют развитию, личностному росту сотрудников.
 3. Позволяют установить зависимость оплаты труда от индивидуальных качеств сотрудника и результатов труда; повысить

производительность труда.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы аттестации работников:

А. Разработка мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за его выполнением.

Б. Оформление результатов аттестации.

В. Ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений.

Г. Оценка соответствия квалификационного уровня работника требованиям выполняемой им работы.

Ситуационный практикум

Кейс 1. IT-директор промышленного холдинга Александр вспоминает, что до внедрения KPI подчиненные ему

«сисадмины» решали проблемы пользователей «по первому звонку». Теперь же, когда раздаются звонки типа «Помогите! Комп завис!» они реагируют «по-буржуйски». Требуют, чтобы написали заявку с сутью проблемы и передали ее старшему «сисадмину». Затем ее ставят в очередь на выполнение. «Да, я мог бы сделать это за три минуты, но это же нигде не будет зафиксировано. Какое мне дело до затруднений других сотрудников и подразделений? Оценивать-то меня будут по KPI, на достижение которых я мотивирован».

Какие действия необходимо предпринять для решения этой проблемы?

Кейс 2. Экономист Людмила Смирнова говорит, что для оценки ее работы используется примерно 20 KPI. «На большинство показателей приходится незначительная доля бонуса, а для меня потеря 5% в бонусе не представляет особой значимости. При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество KPI,

коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», то есть коэффициент влияния. Я запуталась, пытаюсь понять, как эта система оценки влияет на заработную плату,» – говорит Людмила.

Какие минусы данной системы оценки Вы увидели? Что необходимо предпринять менеджменту компании.

Кейс 3. «Оценка персонала в компании Форд» Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы. Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. В 1985г., анализируя действующую на «Ford» систему обеспечения качества, его исполнительный директор William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. 2. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. 3. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «выше среднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвинуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта. 4. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от

него не зависело.5. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

- 1. Сформулируйте свое отношение к данной проблеме.**
- 2. Аргументируйте вашу позицию. Приведите примеры из практики.**
- 3. Можно ли предотвратить перечисленные выше негативные моменты, связанные с оценкой персонала? Каким образом?**

Кейс 4. Методы оценки персонала *Характеристика организации*
Компания «ИрбисТрейд, Лтд.».

Профиль деятельности – торгово-производственная.

Численность персонала – около 500 работников на производстве, 150 сотрудников в офисе.

Срок работы на российском рынке – 6 лет.

Общая ситуация

Вы – новый менеджер по персоналу, HR-generalist в бэк-офисе компании. Назначение офиса – продажи, закупки, логистика, ведение учетно-отчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором, первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и

профессионального развития внутри компании и т.д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает и вкладывать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т.д.

Ранее занимавшим должность HR-менеджера была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил этой системе достаточного внимания при разработке, и в итоге она оценивала всех «под одну гребенку». По воспоминаниям начальников управлений и отделов прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа – «годен/не годен». По общему мнению, система оценки при неплохо отработанном процессе проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора прежняя система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).

2. Покажите, каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании.

3. Составьте план действий по внедрению новой системы оценки персонала.

Темы для докладов-презентаций

1. Оценка компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей,

личностных особенностей).

2. Оценка результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).

3. Матричный метод оценки.

4. Метод системы произвольных характеристик.

5. Оценка выполнения задач.

6. Метод оценки 360 градусов.

7. Метод оценки: групповая дискуссия.

8. Метод суммы оценок.

9. Ранговый метод оценки.

10. Метод балльной оценки.

11. Свободная балльная оценка.

12. Метод оценки: Комплексный компетентностный анализ.

13. Метод оценки: Ассессмент-центр.

14. Метод оценки: Тестирование.

15. Метод оценки: Интервьюирование.

16. Метод оценки: Деловые игры.

18. Онлайн-оценка.

ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Тестовые задания

Тест 1. Основой классификации стадий развития карьеры служит:

А. Возраст сотрудника.

Б. Квалификация сотрудника.

В. Продолжительность работы в одной организации. Г. Уровень продвижения по должностной иерархии.

Тест 2. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в

организации, называется:

А. Модель компетенции. Б. Карьерограмма.

В. Профессиограмма.

Тест 3. Предлагаемое организацией должностное перемещение, которое сотрудник потенциально может пройти – это:

А. Развитие человеческого потенциала. Б. Улучшение качества трудовой жизни. В. План карьерного роста.

Тест 4. В систему работы с кадровым резервом входят:

А. Учеба в системе повышения квалификации руководящих работников.

Б. Временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков.

В. Управление конфликтами в организации.

Г. Выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта.

Д. Издание приказов о назначении на должность.

Е. Участие в проверках производственной деятельности организаций и их подразделений.

Тест 5. Вид карьеры, который предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда), называется:

А. Внутриорганизационная. Б. Неспециализированная.

В. Вертикальная. Г. Горизонтальная. Д. Ступенчатая.

Тест 6. Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест, более высокой квалификации называется.....

Тест 7 Соотнесите методы обучения персонала и их характеристики:

А. «Action learning» – обучение действием. Б. «Shadowing» – бытие тенью.

В. «Secondment» – командирование. Г. «Buddying» – партнер.

1. Метод развития, основанный на временном перемещении сотрудника на другое место работы на период от 100 часов до одного года с последующим возвращением к своим обязанностям. Метод позволяет получить новые знания и навыки, в ситуации ограниченной возможности продвижения сотрудников.

2. Метод обучения и развития, заключающийся в формировании рабочей группы не более 6 человек для совместной работы над реальными задачами бизнеса в течении определенного периода. Каждый сотрудник решает поставленную перед ним задачу, используя командный ресурс.

3. Метод развития, заключающийся в закреплении за сотрудником равноправного партнера, постоянно предоставляющего ему объективную и честную обратную связь по результатам выполнения новых и текущих профессиональных задач.

4. Метод обучения, основанный на постоянном присутствии работника в течении не меньше двух дней рядом с успешным сотрудником. Метод позволяет увидеть высокие стандарты новой деятельности и оценить собственную мотивацию и компетенции для ее освоения.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы организации обучения персонала:

А. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.

Б. Определение потребностей в обучении.

В. Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп.

Г. Оценка эффективности обучения. Д. Постановка целей обучения.

Ж. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение

обучающихся всем необходимым.

3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.

Ситуационный практикум

Кейс 1. Алина – тренер в крупной розничной сети – 7 супермаркетов и 8 алкомаркетов.

«Тренинги полноценные не провожу, а только небольшие занятия. Работаю с продавцами-консультантами (прилавков) и продавцами-кассирами. Мотивации к обучению ни у тех, ни у других нет, управляющие в магазинах тоже не заинтересованы в улучшении обслуживания. Они заинтересованы только в финансовых показателях.

Текущая кадровая большая, материальной и нематериальной стимуляции почти нет никакой. У сотрудников обучение в одно ухо влетает, из другого вылетает, потому что за знания нет ни поощрения, ни наказания. Руководство сети от меня требует эффекта от обучения. Спрашиваю: «Что конкретно требуется?» А мне отвечают, что самое главное – стандарты работы (приветствие, улыбка – обычный набор), в алкомаркетах, правда, требуется еще знание ассортимента. Я пробовала делать срез знаний по ассортименту, но сотрудники, не справившиеся с тестами, теряли в з/п только по 200 рублей (по чек-листам). Только на это я могла повлиять.

Подскажите, как сработать в комплексе с управляющими и мотивировать сотрудников на обучение, работу по стандартам».

Кейс 2. Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило "вырастить" из него грамотного руководителя. Смирнова начинают

планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручили, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14месяцев) Смирнов овладел навыками и "оброс" связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет наладить контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее "расти". Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремиться их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ

до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю?

3. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстаётся с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды.

Кейс 3. «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства компании. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании — менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего роста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

- 1. Как объяснить замедление карьерного роста?**
- 2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?**
- 3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?**

Кейс 4. «Как обеспечить конкурентные преимущества компании «Сатурн»»

Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы.

В 1980-е годы возникла идея создать при GeneralMotors новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал – предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

1. Слушай внимательно своего покупателя.

2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
3. Старайся превзойти ожидания клиента.
4. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли – мы выиграли».
5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

1. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.

2. Спроектируйте содержание программы их обучения.

3. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?

4. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых вами решений.

Кейс 5. «Как оценить эффективность затрат на обучение персонала»

Полина Смирнова работает в компании по производству безалкогольных напитков. Она начинала свою карьеру в компании четыре года назад в качестве торгового представителя в отделе продаж. В прошлом году ей было поручено осуществлять инструктаж новых сотрудников отдела. Полина охотно делилась своим опытом с новичками, рассказывала о клиентах, терпеливо объясняла, как надо эффективно работать.

Две недели назад в отделе управления персоналом открылась новая вакансия – менеджер по обучению персонала. Ее предложили Смирновой. Руководство компании придавало большое значение обучению и повышению квалификации сотрудников. Это отвечало интересам и самих сотрудников. Таким образом, Полине предстояло заниматься интересной и важной для

сотрудников компании работой.

Новый начальник Полины, Дмитрий Петрович, попросил ее разработать программу обучения сотрудников компании на следующий год. Он посоветовал ей начать с анализа положительных результатов обучения и определения эффективности затрат на обучение в этом году.

В текущем году в компании прошли обучение с отрывом от производства 50 сотрудников (15 человек обучались эффективным методам работы на новом оборудовании, 10 – английскому языку, 5 торговых представителей – искусству презентаций и управлению конфликтами; 20 менеджеров из различных подразделений прослушали курс по эффективному принятию управленческих решений).

Полина не знала точно, как оценить положительные результаты от затраченных на обучение средств и поэтому решила обратиться за помощью к консультантам. Она попросила представить ей информацию по следующим вопросам.

- 1. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?**
- 2. Из чего складываются затраты на обучение?**
- 3. Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?**

Кейс 6. Система обучения сотрудников Росбанка

В новых экономических условиях знания и навыки персонала становятся основой эффективного функционирования компании. Инвестиции в обучение увеличивают человеческий потенциал компании при условии систематического обучения сотрудников на всех уровнях. Непрерывное обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность оказывать влияние на формирование организационной культуры и повышать потенциал человеческих ресурсов, способствуя успешному достижению тактических и стратегических целей организации.

Обучение сотрудника Банка начинается с первого дня приема на работу. Новичка знакомят с историей Банка, традициями, внутренними документами по работе с персоналом, проводится вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности. На рабочем месте с сотрудником проводится первичный инструктаж, его знакомят с должностной инструкцией и другими инструктивными и нормативными документами. За сотрудником закрепляется наставник и проводится стажировка на рабочем месте. По прохождению стажировки сотрудник направляется на обучение в Учебный Центр филиала, где он не только изучает инструктивный материал и существующую технологию работы, но и «освежает» свои знания. По итогам обучения сдается зачет. Сдавший зачет сотрудник допускается до самостоятельной работы под контролем наставника.

В ОАО АКБ «РОСБАНК» разработаны постоянно обновляемые учебные курсы для фронт-офисных работников банка. В курсы включены не только текстовые материалы, но и обучающие видеоролики, анимации, программированное и компьютерное обучение, групповые дискуссии, тренинги, анализ конкретных и практических ситуаций (case-study), деловые и ролевые игры. Дистанционное обучение проводится и на учебном портале с полной имитацией работы на рабочей станции с дистанционным контролем проводимых операций и выдачей заключения по допущенным ошибкам. Данные технологии позволяют решить не только вопрос индивидуализации обучения, но и расширить возможности обучения на рабочем месте, что весьма востребовано, учитывая значительную территориальную разобщенность подразделений филиала и Банка, как следствие большие затраты на командировочные расходы при организации обучения, особенно длительного, на базе Учебного Центра.

Работа с кадровым резервом ведется специалистами группы по работе с персоналом и охране труда совместно с руководством филиала. Сформировано несколько видов резерва: на замещение должностей высшего и линейного руководства, должностей специалистов, резерв на прием.

Обучение резервистов осуществляется по индивидуальным планам. План обучения составляется на год.

Затраты по Омскому Филиалу на обучение в 2010 запланированы в сумме 3,1 млн. рублей или более 10 000 рублей на одного сотрудника. Кроме этого, проводится обучение за счет централизованных источников Банка. В основном это проектное обучение, т.е. обучение в рамках проектов по реформированию бизнеса, внедрению новых банковских продуктов и изменению технологии работы. За счет централизованных источников разрабатывается, внедряется и проводится электронное обучение, в том числе и дистанционное обучение. Учет реализации обучения кадров ведется с помощью программы «Босс – кадровик».

Для исследования системы развития персонала АКБ

«РОСБАНК» была разработана анкета, состоящая из 15 вопросов. В результате проведенного исследования выявлено мнение 100 сотрудников банка, из которых 20 % мужчин и 80 % женщин. Задачи исследования:

- 1) Выявить недостатки системы обучения персонала.
- 2) Выявить стимулы сотрудников к обучению.
- 3) Выявить направления совершенствования системы обучения персонала.

По результатам анкетирования наибольшая часть сотрудников - 58% считают, что система обучения развита на достаточно высоком уровне. 11% респондентов недовольны системой обучения и считают, что необходимы кардинальные изменения. Треть сотрудников (31%) отметили, что нужны некоторые изменения в системе обучения (см. рис. 1).

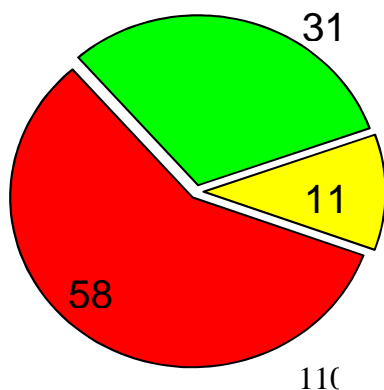




Рис. 1. Уровень развития системы обучения

в Омском региональном филиале ОАО АКБ «РОСБАНК» по оценке сотрудников

Выявлено, что практически все стороны процесса обучения частично, либо полностью не устраивают сотрудников банка. Одним из недостатков системы обучения является несвоевременность обучения. Это отметили 39% сотрудников. При дальнейшем собеседовании выяснилось, что отвлечение сотрудников на обучение вне рабочего места, увеличивает нагрузку на оставшихся сотрудников, особенно в период отпусков. 50% сотрудников не устраивает непосредственно организация процесса обучения, 47% – продолжительность занятий, 46% – количество занятий, 31% – содержание курса обучения, 71% – применяемые методы, 40% – профессионализм преподавателей, 51% – умение преподавателя преподнести материал, 30% – новизна обучающих программ, 46% – наглядность, наличие раздаточного материала.

Среди наиболее интересных методов обучения на рабочем месте наибольший процент набрал метод ротации (27%), далее следует инструктаж и наставничество, набравшие по 20%. Среди наиболее интересных работникам методов обучения вне рабочего места на первом месте обучающие программы (64%), на втором – кейс-стади (53%), на третьем – семинары (44%). При этом наиболее часто при обучении используется тренинги (79% респондентов), самообучение (71%), лекции (49%). Интересные работникам методы используются редко: обучающие программы – 7% , кейс-стади – 21%, семинары – 27%. При этом необходимо отметить, что самообучение сотрудников с помощью обучающих программ новый в Банке метод, и он будет развиваться.

При ранжировании стимулов к обучению выяснено, что на первом месте стоит успешное выполнение должностных обязанностей, на втором – повышение оплаты труда, на третьем – повышение в должности, далее

следует наиболее полная реализация возможностей, затем повышение интереса к работе и на последнем месте возможность самореализации.

Достаточно высоко сотрудники оценивают полезность знаний, полученных в результате прохождения различных курсов. 79 % опрошенных считают, что полученные знания непосредственно касаются должностных обязанностей и влияют на успешное их выполнение, и не было сотрудников, утверждавших, что полученные знания никак им негодились для выполнения должностных обязанностей. Половина сотрудников (51%) считают, что обучение необходимо, поскольку, сталкиваясь с трудностями в ходе выполнения работы, они это связывают с недостатком знаний и практических навыков, что можно ликвидировать с помощью обучения.

Даже учитывая то, что не все сотрудники банка в целом довольны системой развития персонала, они считают ее эффективной, поскольку после обучения им стало легче выполнять работу (47% опрошенных), сократилось время выполнения отдельных операций (29%), сотрудники стали допускать меньше ошибок (18%) (см. рис. 2).

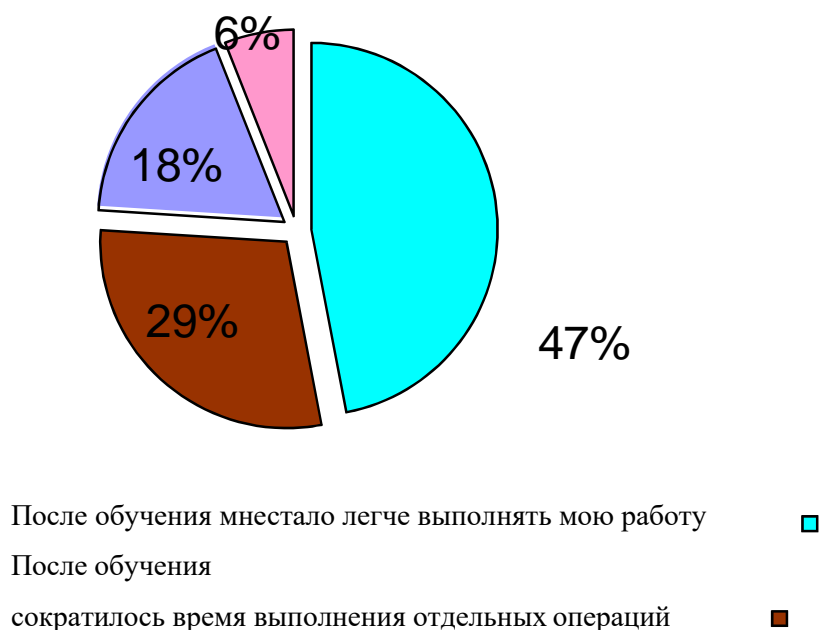


Рис. 2. Оценка сотрудниками эффективности системы обучения персонала Омского регионального филиала ОАО АКБ «РОСБАНК»

Исходя из проведенного анкетирования и его анализа, можно сделать следующие выводы. Сотрудники в основном удовлетворены системой

обучения персонала ОАО АКБ «РОСБАНК», но она имеет и некоторые недостатки. Следовательно, необходимо осуществить определенные коррективы процесса обучения: совершенствовать организацию процесса обучения, содержание курсов обучения, особенно обратить внимание на применяемые методы. Для своевременности проведения обучения необходимо четко спланировать процесс обучения, увязав его с графиком отпусков и сезонным изменением объемов бизнес- операций, определить сроки и довести их до сотрудников.

При разработке учебных программ необходимо использовать максимальное количество методов обучения, включая интересующие сотрудников семинары, тренинги, кейс-стади. Это нужно для того, чтобы повысить интерес сотрудников к самому процессу обучения, наиболее полно приблизить теорию и практику, рассматривать реально складывающиеся в банке ситуации, превратить процесс обучения в двусторонний процесс. Помимо этого, необходимо совершенствовать уже применяемые методы, изменять форму преподнесения материала.

Распределение стимулов сотрудников банка к обучению показывает достаточную мотивацию персонала к обучению. Это можно объяснить тем, что сотрудники понимают, что работа в банковской сфере является достаточно специфической. В острой конкурентной борьбе, динамике финансового рынка, востребованы сотрудники, обладающие самыми современными знаниями и навыками. На практике же всегда существует рассогласование между учебной программой и реальными потребностями. Одним из источников такого рассогласования является относительное отставание учебных программ. Это обусловлено объективными законами разработки обучающих курсов, когда любое новое явление, которое должны освоить обучаемые, сначала должно быть осмыслено методистами и превращено в учебный материал или учебное задание. При обучении непосредственно в организации разрыв в актуальности знаний сокращается за счет интеграции обучения с практикой бизнеса.

Возможность повышения в должности ставится опрошенными сотрудниками на третье место среди стимулов к обучению. Это обстоятельство можно использовать для дополнительной мотивации персонала к обучению, поскольку молодые сотрудники, ориентированные на карьерный рост, составляют большую часть персонала. При проведении оценочных мероприятий по итогам обучения, компетенции, проявленные сотрудниками, учитываются при формировании резерва кадров.

Оценка результатов работы сотрудников, прошедших обучение, предполагает определение той реальной выгоды, которую получает Банк в результате обучения своих сотрудников. При оценке результатов обучения можно использовать следующие подходы: Во-первых, необходимо оценивать изменение объемов реализованных услуг, их качество и полученный доход на уровне подразделения, сотрудники которого походили обучение. Во-вторых, необходимо оценивать рост производительности труда отдельного сотрудника, количество заключаемых им договоров с клиентами, доход, приносимый данным сотрудником, скорость выполнения им определенных операций, количество допускаемых ошибок, время обслуживания клиента. В-третьих, необходимо оценивать в целом по банку профессионально-квалификационную структуру персонала, равномерность его загрузки, уровень конфликтности в коллективе. Оценка эффективности затрат на обучение персонала является, несомненно, самым главным этапом в оценке системы развития персонала. Это объясняется тем, что для продолжения финансирования обучения средства, вложенные в развитие персонала, должны не только окупаться, но и приносить банку дополнительную прибыль. Таким образом, программы обучения персонала должны подвергаться тщательной экономической оценке по критерию соотношения затраты результатов. И только при четком соблюдении организации обучения персонала можно повысить эффективность этого процесса.

- 1. Чем обусловлена потребность в обучении персонала банка?**
- 2. Перечислите возможные цели обучения персонала банка.**

3. Какие методы обучения используются для обучения персонала Росбанка?

4. С какой целью проводилось анкетирование сотрудников банка по итогам обучения?

5. Какова мотивация сотрудников банка к обучению?

6. Какие недостатки системы обучения выявлены в ходе опроса сотрудников банка?

7. Назовите основные направления совершенствования системы обучения работников банка?

8. Какие показатели используются для оценки эффективности программ обучения персонала банка

Кейс 7. Формирование кадрового резерва

в филиале ОМО ФГУП «НПЦ Газотурбостроения

«САЛЮТ», г. Омск

Создание системы кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства предприятия и кадровых служб, так как обеспечивает реализацию стратегических целей организации. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Основным видом деятельности предприятия ОМО ФГУП «НПЦ Газотурбостроения «САЛЮТ», является производство авиационных двигателей, а также товаров народного потребления (мотокультиваторов и навесных орудий к ним); инструментов, оборудования и запасных частей для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности.

Численность персонала филиала свыше 5 тыс. человек.

Формированием кадрового резерва на выдвижение занимается отдел кадров. Отдел выделен в отдельную службу со штатом в количестве 16 человек.

Анализ кадрового резерва на выдвижение по качественному составу показывает, что основную долю резервируемых составляют женщины (55%) от общего количества, соответственно мужчины – 45%. По возрастному составу почти четверть (24%) от общего количества составляют молодые специалисты до 30 лет, которым требуется поэтапная подготовка к должности, т.е. разработка комплексных программ развития, приобретение практических навыков с помощью стажировки, ротации, наставничества, назначения дублером. По уровню образования кадровый резерв достаточно квалифицирован. Большинство работников (69 %) составляют специалисты с высшим образованием. В тоже время по стажу работы на предприятии большую долю (43%) составляют работники со стажем более 10 лет. Это говорит о том, что в кадровом резерве преобладают опытные специалисты, адаптированные к корпоративной культуре Филиала, хорошо знающие производственные и организационные связи.

По уровням резервирования акцент делается на формирование кадров среднего звена, т.е. специалистов. Сюда входят следующие категории: начальник бюро, ведущий бухгалтер, старший бухгалтер, энергетик. На втором месте резерв руководителей: начальник цеха (отдела), заместители начальников цеха, в том числе заместитель по производству и заместитель по технической части цеха. Третий уровень составляют инженерно-технические работники (мастера и старшие мастера участков).

По результатам проведенного исследования выявлены проблемы формирования кадрового резерва на выдвижение:

- отсутствие четкого поэтапного формирования кадрового резерва на выдвижение;
- отсутствие оценки компетенций кандидатов на выдвижение;
- дефицит квалифицированных руководящих кадров, в результате

чего от 3 до 7 месяцев вакантно место начальника цеха одновременно в 3-х цехах предприятия.

Разработайте мероприятия для совершенствования системы формирования кадрового резерва данного предприятия.

**Темы для докладов-презентаций
«Построение деловой карьеры и развития человеческих ресурсов
организации»**

1. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации.
2. Классификации деловой карьеры.
4. Этапы карьеры работника организации и его потребности.
5. Организация управления карьерой персонала.
6. Разработка карьерограммы.
7. Управление карьерой персонала как часть системы управления развитием персонала организации.
8. Сущность и содержание процесса управления карьерой сотрудников и способы его регулирования.
9. Практика управления карьерой сотрудников современных организаций в передовых компаниях мира.
10. Подготовка резерва руководителей.
11. Управление карьерой – составная часть развития потенциала кадров фирмы.
12. Бюрократическая организационная структура и особенности ее карьерных технологий.
13. Современные технологии развития персонала.
14. Особенности практики управления карьерой креативного персонала в современных организациях: лучший мировой опыт.

Дискуссия

Развитие персонала требует повышения затрат на обучение и

социальное развитие персонала. Инвестиции в развитие кадрового потенциала являются крайне рискованными. Стоит ли рисковать?

1. Базовая модель накопления человеческого капитала.
2. Инвестиции в человеческий капитал.
3. «Ценность» работника для рынка труда.
4. Издержки работодателя на обучение персонала.
5. Общее и специальное образование.

ТЕМА 10. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСА

Тестовые задания

Тест 1. Государственная система управления человеческими ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизмы их использования.

- А. Законодательной.Б. Экономической.
- В. Исполнительной.Г. Судебной.
- Д. Публичной.

Тест 2. Спрос на рынке труда формируется под влиянием следующих факторов:

- А. Структуры общественного производства.Б. Среднего уровня оплаты труда.
- В. Уровня развития и масштабов структуры общественного производства.
- Г. Количества населения и в целом демографической ситуации.
- Д. Доминирующих форм общественного производства.

Тест 3. Предложение на рынке труда формируется под влиянием следующих основных факторов:

А. Профессиональной структуры рынка труда (заключается в переизбытке или недостатке определенных профессий).

Б. Объемов общественного производства. В. Мобильности населения.

Г. Этнических, религиозных, культурных, психологических особенностей населения.

Д. Уровня научно-технического развития и оснащенности национальной экономики.

Тест 4. При подсчёте индекса человеческого развития страны учитываются:

А. Уровень жизни.

Б. Уровень культуры.

В. Уровень грамотности.

Г. Уровень конкурентоспособности. Д. Уровень образованности.

Е. Уровень долголетия.

Ж. Уровень технологического развития.

Тест 5. Методы реализации государственной политики в области занятости включают:

А. Смягчение последствий сокращения рабочих мест и оказание помощи безработным по сохранению доходов, профессиональный консалтинг, переобучение, создание институтов помощи в трудоустройстве.

Б. Установление рационального с точки зрения государства распределения и использования финансовых ресурсов.

В. Экономическая политика в области роста заработной платы, цен, увязки минимальной зарплаты и пенсий с прожиточным минимумом.

Г. Налогообложение фонда оплаты труда предприятия и доходов физических лиц, программы социальной защиты. Д. Повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций.

Тест 6. Задачами государственной системы управления ресурсами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций.

Тест 7. Соотнесите задачи демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года с их содержанием:

- А. По сокращению уровня смертности населения.
 - Б. По укреплению здоровья населения, существенному снижению уровня социально значимых заболеваний.
 - В. По повышению уровня рождаемости.
 - Г. По укреплению института семьи, возрождению и сохранению духовно-нравственных традиций семейных отношений.
 - Д. По привлечению мигрантов в соответствии с потребностями демографического и социально-экономического развития.
1. Формирование у различных групп населения, особенно у подрастающего поколения, мотивации для ведения здорового образа жизни путем повышения информированности граждан через средства массовой информации о влиянии на здоровье негативных факторов и возможности их предупреждения, привлечения к занятиям физической культурой, туризмом и спортом, организации отдыха и досуга.
 2. Усилить стимулирующую роль дополнительных мер государственной поддержки семей, имеющих детей, в форме предоставления материнского (семейного) капитала, расширяя, в связи с этим, рынок образовательных услуг для детей и масштабы строительства доступного жилья для семей с детьми.
 3. Улучшение материально-технического обеспечения учреждений

здравоохранения, оказывающих помощь, в том числе экстренную, больным, страдающим сердечно-сосудистыми заболеваниями, оснащение и кадровое обеспечение учреждений здравоохранения в соответствии со стандартами.

4. Создание условий для развития терпимости в отношениях между местным населением и выходцами из других стран в целях предотвращения этноконфессиональных конфликтов.

5. Создание специализированной системы защиты прав детей, включая дальнейшее развитие института уполномоченных по правам ребенка.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности основные этапы реализации демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года.

А. Внедрение программы здорового образа жизни, ре-ализация специальных мер по содействию занятости женщин, имеющих детей, проведении мероприятий по профилактике и своевременному выявлению профессиональных заболеваний, осуществление программы поэтапного сокращения рабочих мест с вредными или опасными для ре-продуктивного здоровья населения условиями труда

Б. Реализация мер, направленных на преодоление сложившихся негативных тенденций демографического развития, в том числе осуществление основной части мероприятий по снижению уровня смертности населения в результате дорожно-транспортных происшествий и от сердечно-сосудистых заболеваний, по повышению качества оказания медицинской помощи женщинам в период беременности и родов, по развитию перинатальных технологий; разработка специальных мер по профилактике и своевременному выявлению профессиональных заболеваний, улучшению условий труда, содействию занятости женщин, имеющих малолетних детей, и повышению их конкуренто-способности на рынке труда, по развитию инфраструктуры дошкольного образования, обеспечению местами в до-школьных образовательных учреждениях в приоритетном порядке детей работающих женщин

В. В связи со значительным уменьшением к началу данного этапа численности женщин репродуктивного возраста потребуется принять дополнительные меры, стимулирующие рождение в семьях второго и третьего ребенка; в целях замещения естественной убыли населения в результате возможного сокращения уровня рождаемости предстоит активизировать работу по привлечению на постоянное место жительства в Российскую Федерацию иммигрантов трудоспособного возраста.

Ситуационный практикум

Кейс 1. На рынке труда РФ со сложностями при трудоустройстве сталкиваются кандидаты, чей возраст превышает 50 лет. К сожалению, многие работодатели опасаются того, что «возрастные» сотрудники не смогут быстро адаптироваться к новым условиям труда. Также почему-то считается, что они будут конфликтовать с более молодыми менеджерами, не смогут овладеть новейшим оборудованием и будут часто брать больничный. Однако стоит отметить, что с течением времени ситуация улучшается: в 1990-е годы на дискриминацию по возрасту жаловались кандидаты старше 35 лет, в начале 2000-х граница сместилась к 40 годам, а в наши дни достигла 50.

Дайте объяснение происходящим тенденциям.

Кейс 2. Многие работодатели стали переводить сотрудников на «дистанционную» работу.

Как думаете, эта тенденция сохранится? Перечислите преимущества и недостатки дистанционной работы.

Темы для докладов-презентаций

1. Совершенствование кадровой политики государства.
2. Повышение эффективности кадрового обеспечения органов власти и управления.
3. Разработка концепции кадровой политики в органах власти и управления.

4. Технологии формирования ответственности государственных (муниципальных) служащих.
5. Методика разработки карьерной стратегии государственного (муниципального) служащего.
6. Оптимизация процесса формирования персонала государственной (муниципальной) службы.
7. Повышение эффективности оценки деятельности государственных(муниципальных) служащих.
8. Оптимизация процесса аттестации государственных(муниципальных) служащих.
9. Мотивация как один из методов повышения эффективности государственного(муниципального) управления.
10. Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров государственных (муниципальных) служащих.
11. Совершенствование процесса формирования кадрового резерва государственной (муниципальной) службы и работы с ним.
12. Этические требования к государственному (муниципальному) служащему: основные принципы, нормы, качества.
13. Формирование кадрового резерва государственной (муниципальной) службы и работа с ним.
14. Цели, принципы и механизмы кадрового обеспечения органов власти и управления.
15. Современные методы оценки качеств кандидатов на государственную (муниципальную) службу.

ТЕМА 11. КОНЦЕПЦИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тестовые задания:

Тест 1. Коллективный договор – это:

- А. Соглашение между работодателем и работниками.
- Б. Правовой акт.
- В. Договор между профсоюзом и работодателями.
- Г. Документ, регулирующий внутренний распорядок работы.

Тест 2. Социальное партнерство – это система взаимоотношений между:

- А. Работниками и профсоюзом.
- Б. Работодателями, государством и представителями трудящихся.
- В. Работодателями и государством.

Тест 3. Государство в лице органов законодательной, исполнительной и судебной властей гарантирует право на охрану труда работникам, участвующим в трудовом процессе по:

- А. Устному соглашению.
- Б. Письменной расписке.
- В. Трудовому договору.
- Г. Контракту с субподрядчиком.

Тест 4. Условия трудового договора (контракта) должны соответствовать:

- А. Требованиям законодательных и нормативных актов по охране труда.
- Б. Устной договоренности.
- В. Письменной расписке.
- Г. Договору ссуды.

Тест 5. Инструкция по охране труда (ИОТ) является нормативным документом, устанавливающим:

- А. Требования безопасности при отдыхе на рабочем месте.
- Б. Требования безопасности при выполнении работ.
- В. Требования безопасности при движении на рабочее место.
- Г. Требования безопасности при следовании на транспорте.

Тест 6. Труд, который приносит адекватный доход и при этом оставляет время для других сторон жизни, предоставляет надежность семье, уважает права человека, дает право голоса

и открывает дорогу социальной интеграции; с уважением воспринимаемый обществом, удовлетворяющий индивида по своим моральным, материальным, качественным, количественным и содержательным характеристикам, не наносящий вреда здоровью и способствующий развитию способностей человека, называется .

Тест 7. Соотнесите характеристики достойного труда и их содержание:

А. Моральные.

Б. Материальные. В. Качественные. Г. Количественные.

Д. Содержательные.

1. Количественные характеристики труда – это время, затраченное индивидом на трудовую деятельность. Индивид должен работать столько, сколько он считает необходимым и достаточным для обеспечения своего существования. Индивид должен иметь возможность и право выбирать оптимальное для него количество часов работы.

2. Удовлетворенность материальными характеристиками подразумевает, что вознаграждение, получаемое за труд, должно быть достаточным для удовлетворения потребностей индивида и его семьи.

3. Наконец, содержательные характеристики труда – это собственно функции, содержание деятельности, выполняемой индивидом.

4. Моральные характеристики показывают, что при выполнении работы индивид не должен вступать в противоречие, как с общепринятыми, так и с собственными духовными ценностями.

5. Качественные характеристики – это характеристики организации рабочего места, качества оборудования, то есть всего того, что окружает работника во время трудового процесса.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности уровни системы социального партнерства Российской Федерации:

А. Отраслевой уровень, устанавливающий основы регулирования

отношений в сфере труда в отрасли (отраслях).

Б. Федеральный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации.

В. Уровень организации, устанавливающий конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателем.

Г. Региональный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Российской Федерации.

Д. Территориальный уровень, устанавливающий основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании.

Ситуационный практикум

Кейс 1. Исследование, проведенное британским Управлением охраны труда (Health and Safety Executive), действующим на трехсторонней основе, сумело продемонстрировать выигрыш в производительности на 20 крупных предприятиях. Благодаря действиям по предотвращению несчастных случаев и ухудшений здоровья работников предприятиям удалось получить несколько деловых преимуществ.

Какие позитивные результаты получают предприятия благодаря активной деятельности в области охраны труда?

Кейс 2. Вы устроились на работу начальником отдела охраны труда на крупное производственное предприятие. Проведенная Вами проверка выявила неудовлетворительное состояние охраны труда. Выяснилось, что руководство компании относится к вопросам охраны труда крайне формально, не осознавая реальных негативных последствий такого отношения.

Какие аргументы Вы приведете руководству в пользу повышения внимания(затрат) на охрану труда?

Кейс 3. Работник написал заявление о расторжении трудового договора по инициативе работника и передал его работодателю. На следующий день работник заболел, и ему был оформлен листок

нетрудоспособности. До наступления даты увольнения (расторжения трудового договора), указанной работником в его заявлении в соответствии с нормами Трудового кодекса Российской Федерации, работник не выздоровел и в эту дату на работу не вышел.

На какую дату трудовой договор между работодателем и работником должен считаться расторгнутым?

Кейс 4. Инженеру Иванову установлен ненормированный рабочий день. На протяжении последних двух месяцев Иванов ежедневно привлекается работодателем к выполнению трудовых функций за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени. Правомерны ли действия работодателя?

Кейс 5. Организация предложила работу в должности начальника отдела специалисту, проживающему в другой местности (другом регионе).

Специалист вместе с членами его семьи переехал в регион, где располагается организация. После переезда он заключил трудовой договор с данной организацией и вышел на работу.

Какие расходы обязана возместить специалисту организация?

Кейс 6. Соискателю было отказано в приеме на работу без объяснения причин отказа.

В каком случае работодатель обязан сообщить лицу, которому отказано в заключении трудового договора, причину такого отказа?

Кейс 7. При рассмотрении кандидатуры на вакантную должность соискателю было отказано, т. к. она является многодетной матерью и вряд ли в силу этого обстоятельства сможет справляться с рабочими нагрузками.

Правомерны ли действия кадрового работника? и почему?

Кейс 8. Работник приступил к работе без оформления трудового договора.

Возникают ли трудовые отношения между работником и работодателем, если работник был фактически допущен к работе с

ведома работодателя, но трудовой договор не был оформлен в письменной форме?

Кейс 9. В связи с неоднократным неисполнением работником трудовых обязанностей оформлено расторжение трудового договора с работником в период его временной нетрудоспособности.

Правомочны ли действия кадровой службы?

Кейс 10. В связи с несоответствием работника занимаемой должности оформлено расторжение трудового договора с работником в период его временной нетрудоспособности.

Правомочны ли действия кадровой службы?

Темы для докладов-презентаций

1. Традиционные и инновационные формы занятости.
2. Трудовая миграция.
3. Регулирование процессов занятости на современном рынке труда.
4. Система социального партнерства.
5. Принципы и уровни социального партнерства.
6. Модель социального партнерства.
7. Особенности социального партнерства в России.
8. Субъекты социального партнерства
9. Разработка модели социального партнерства на основе положений трудового законодательства.
10. Опыт и особенности социальной политики в России и зарубежом.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ БИЛЕТ № 1

1. Дайте понятие «концепция управления человеческими ресурсами».
2. Сравните преимущества и недостатки источников формирования персонала современной организации.

3. При подготовке программы тренинга по обучению управленческим навыкам заказчик особое внимание уделяет вопросу делегирования полномочий, сетует на то, что менеджеры все делают сами, не умеют делегировать, не развивают персонал. Однако при уточнении запроса, в процессе тренинга, а особенно – после него, выяснилось, что в компании принят авторитарный стиль управления и построена жестко иерархичная структура. В этой ситуации навык делегирования полномочий практически не используется; в большей степени сотрудникам управленческого звена такой компании нужен навык постановки задач и контроля за их исполнением.

Какие мероприятия необходимо провести для повышения эффективности обучения?

БИЛЕТ № 2

1. Изложите последовательность этапов эволюции концепции управления человеческими ресурсами.

2. Объясните целесообразность разработки и реализации Программы по развитию персонала организации.

3. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала 1000 человек. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала 6-8%. В компании «белые зарплаты» достаточно высокого уровня. Компания переживает период бурного роста, ежемесячно принимается порядка 10-15 человек. В компании нет четкой системы нематериальной мотивации.

Предложите структуру пакета нематериальной мотивации. Какие ресурсы понадобятся для реализации намеченной программы?

БИЛЕТ № 3

1. Раскройте сущность управления формированием человеческих

ресурсов организации.

2. Объясните целесообразность управления служебно-профессиональным продвижением персонала.

3. При обсуждении программы обучения менеджеров по продажам заказчик делал основной упор на технику активных продаж, увязывая это требование со стратегией развития компании. Программа была согласована, под новые навыки для менеджеров были заявлены и согласованы увеличенные планы продаж. Казалось бы, все учли. Но, как сказано в известной пословице: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»... Забыли про наполняемость склада продукцией и о товарных запасах в новой реальности. Имеющиеся запасы продукции менеджеры, вооруженные новой технологией, распродали практически за пять дней вместо четырнадцати принятых в компании ранее, до тренинга. А затем пробыли в «творческом простое» почти неделю, пока появилась новая продукция. Непродуманность в применении новых умений и навыков обернулась неэффективностью в использовании средств на тренинг и недополученной прибылью компании.

Какую ошибку допустил менеджмент компании? Каким образом ее необходимо исправить?

БИЛЕТ № 4

1. Охарактеризуйте аспекты, элементы, характеристики типов социально-трудовые отношений.

2. Раскройте закономерности развития службы управления человеческими ресурсами: изменение статуса, задач и функций.

3. Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором:

или ему отдают машину, или он уходит из организации.

Определите Ваши действия.

БИЛЕТ № 5

1. Раскройте сущность стратегического управления человеческими ресурсами.

2. Объясните с какой целью проводится анализ и описание работы и рабочего места.

3. Всё, что было важным и интересным (проекты, творческие задумки, контакты), теряет смысл и привлекательность. Менеджер-по продажам никуда не звонит, не отвечает на электронные письма и никак не соберётся с силами взяться за расчёт новой ступенчатой схемы по привлечению клиентов.

Каким образом можно преодолеть карьерный тупик и выйти из «мертвой зоны»? Какое участие в решении проблемы должен принять руководитель?

БИЛЕТ № 6

1. Раскройте цель и функции управления человеческими ресурсами.

2. Раскройте влияние оценки результатов труда персонала на эффективность деятельности организации.

3. Полина Смирнова работает в компании по производству безалкогольных напитков. Она начинала свою карьеру в компании четыре года назад в качестве торгового представителя в отделе продаж. В прошлом году ей было поручено осуществлять инструктаж новых сотрудников отдела. Полина охотно делилась своим опытом с новичками, рассказывала о клиентах, терпеливо объясняла, как надо эффективно работать.

Две недели назад в отделе управления персоналом открылась новая вакансия – менеджер по обучению персонала. Ее предложили Смирновой.

Руководство компании придавало большое значение обучению и повышению квалификации сотрудников. Это отвечало интересам и самих сотрудников. Таким образом, Полине предстояло заниматься интересной и важной для сотрудников компании работой.

Новый начальник Полины, Дмитрий Петрович, попросил ее разработать программу обучения сотрудников компании на следующий год. Он посоветовал ей начать с анализа положительных результатов обучения и определения эффективности затрат на обучение в этом году. Полинине знала точно, как оценить положительные результаты от затраченных на обучение средств и поэтому решила обратиться за помощью к консультантам. Она попросила представить ей информацию по следующим вопросам.

По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?

Из чего складываются затраты на обучение?

Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?

БИЛЕТ № 7

1. Раскройте факторы, влияющие на выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

2. Объясните зачем необходимо проводить оценку затрат на персонал.

3. Два руководителя разговаривали о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого формулирование».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Объясните, позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему.

БИЛЕТ № 8

1. Раскройте сущность управления развитием человеческих ресурсов.

2. Объясните цели аудита управления человеческими ресурсами организации.

3. Сотрудник постоянно приглядывается к коллегам и вышестоящим товарищам, сравнивая не в свою пользу. Характерные мысли, крутящиеся в голове: «там» (в другом отделе, на другой должности, в другой компании) больше платят, «там» лучше коллектив, там интереснее задачи, «там»... да всё, что угодно. Сознательное равнодушие подпитывается подсознательным желанием изменить условия работы и выйти на новый уровень.

Каким образом можно преодолеть карьерный кризис и выйти из «мертвой зоны»?

Какое участие в решении проблемы должен принять руководитель?

БИЛЕТ № 9

1. Раскройте взаимосвязь жизненного цикла организации и управления человеческими ресурсами.

2. Укажите отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом.

3. В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой — реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. Возможность же ошибиться была вполне вероятной: прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке. Поначалу Александр надеялся, что

сам разберется в этом ворохе бумаг, затем понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

БИЛЕТ № 10

1. Раскройте влияние размера организации на особенности управления человеческими ресурсами.
2. Раскройте взаимосвязь подбора и расстановки персонала в организации.
3. Назовите возможные риски (минусы), которые испытывает компания в связи с профессиональным ростом сотрудников.

Что необходимо сделать для того, чтобы компания получала только плюсы от профессионального роста сотрудников?

БИЛЕТ № 11

1. Дайте понятие кадровой политики организации.
2. Раскройте различия между мотивацией и стимулированием персонала.
3. В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась

хорошая премия. Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».

Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?

БИЛЕТ № 12

1. Охарактеризуйте элементы системы стратегического управления человеческими ресурсами.

2. Объясните, как и зачем организация влияет на составляющие человеческого капитала.

3. Многие крупные предприятия привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители.

Какие преимущества получает предприятие при привлечении к преподаванию собственных работников? Назовите не менее трех преимуществ.

БИЛЕТ № 13

1. Раскройте взаимосвязь стратегического управления человеческими ресурсами со стратегией организации.

2. Объясните в каком случае необходим реинжиниринг управления персоналом предприятия.

3. Директор по маркетингу крупной производственной компании

стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

БИЛЕТ № 14

1. Раскройте классификацию методов управления человеческими ресурсами.

2. Сравните формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс.

3. В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место – микроволновой печью. 38 Сотрудники приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы. Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки. Участвовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах».

Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае?

БИЛЕТ № 15

1. Охарактеризуйте психологические методы управления человеческими ресурсами.

2. Объясните значение регулирования социально-трудовых отношений.

3. Вы определенным образом распределили какую-то работу между вашими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что им приходится выполнять больше работы, что их чаще чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

Как, по вашему мнению, могут работники реагировать на такую ситуацию? Что они будут делать?

Укажите не менее трех вариантов возможного поведения в данной ситуации.

БИЛЕТ № 16

1. Охарактеризуйте административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами.

2. Раскройте влияние мирового опыта на управление человеческими ресурсами современных российских организаций.

3. В организации принято вставать, когда высшее руководство входит в помещение (развитая «лояльность» и все такое...). Сотрудник очень не уважает конкретных руководителей и существующие порядки.

Стоит ли ему однажды проявить характер и не вставать в присутствии высокого начальства? Почему? Поможет сотруднику ли такое невыполнение этикета стать лидером в своем коллективе?

БИЛЕТ № 17

1. Охарактеризуйте экономические методы управления человеческими ресурсами.

2. Определите особенности инновационного управления человеческими ресурсами.

3. Лидер коллектива чувствует, что намного превосходит официального руководителя и по знаниям, и по опыту работы, и по степени уважения среди коллег, и даже по уважительному отношению к себе со стороны вышестоящего руководства. Нередко многие ответственные вопросы приходится решать ему, а не руководителю. Наш лидер подумывает о том, чтобы потребовать себе значительное повышение оплаты труда (в 1,5-2 раза). Также он подумывает и о том, чтобы самому стать руководителем данного коллектива.

Стоит ли поддержать лидера? Каковы риски, связанные с переходом на руководящую должность? Есть ли другие варианты карьерного роста?

БИЛЕТ № 18

1. Обоснуйте критерии выбора методов управления человеческими ресурсами.

2. Раскройте преимущества управления по компетенциям в системе управления человеческими ресурсами.

3. Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде. Иногда обучение может быть и бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них навыки, развлекают их или отвлекают от дела,

В каком случае обучение будет продуктивным и не бесполезным?

БИЛЕТ № 19

1. Раскройте показатели эффективности управления человеческими ресурсами.

2. Раскройте влияние Международной организации труда на управление человеческими ресурсами организации.

3. Менеджеры по продажам, как и творческие люди, больше других рискуют оказаться в карьерном тупике, хотя это касается большинства сфер деятельности.

Только счастливицы не сталкивались с этим: привычный круг профессиональных обязанностей вдруг начинает тяготить, настроение с приходом в офис опускается ниже нуля, а желание что-то с этим делать испаряется вместе с рабочим энтузиазмом. Хотя раньше работа так нравилась! День-два подобных мучений, скорее всего, означает переутомление и обычно «лечится» неделей отпуска. Затягиваясь, ситуация становится более серьёзной: ощущение усталости переходит в чувство глубокой уверенности – всё, это карьерный тупик.

Какие действия должен предпринять менеджмент компании для устранения «карьерных тупиков»?

БИЛЕТ № 20

1. Изложите порядок комплексной оценки эффективности кадровых решений в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Объясните необходимость адаптации новых сотрудников.

3. Бывает, что личностный рост сотрудника отвлекает его от работы.

«Еще один минус состоит в том, что частые конференции, поездки на тренинги, семинары крадут рабочее время, – говорит Ольга Нилова, ведущий консультант по подбору персонала Kelly Services CIS.

Какие действия необходимо предпринять менеджеру в данной ситуации?

БИЛЕТ № 21

1. Охарактеризуйте этапы и методы проведения аудита персонала.
2. Проанализируйте причины текучести кадров и ее последствия для бизнеса.
3. Растут быстро, уходят на повышение быстро, приходится нанимать новых. Но это точно выгоднее, чем если бы не учились – и оставались", – считает Ольга Павлова, совладелица компании "Собака Павлова". С ней соглашается Татьяна Ванькова, заместитель генерального директора по корпоративному обучению кадрового холдинга "АНКОР": "Мы придерживаемся взгляда, изложенного в старом анекдоте: "Вы не боитесь, что обучите сотрудников, а они уйдут из компании? – Нет, мы боимся, что мы их не обучим, а они останутся".

Согласны ли Вы сданными утверждениями? В чем заключается выгода для компании от обучения сотрудника? Какие риски обучения сотрудников угрожают компании?

БИЛЕТ № 22

1. Раскройте классификацию методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами в организации.
2. Проанализируйте какую долю в структуре доходов работника составляет заработная плата.
3. «Кошмар любого HR выглядит так, – описывает Алексей Соломатин, основатель компании FactoryFinder. – Сначала закрываешь глаза на все пропуски, опоздания и отгулы ради профессионального роста сотрудника, а через некоторое время работник уходит к конкурентам или просит повышения заработной платы».

Как снизить риски обучения сотрудников?

БИЛЕТ № 23

1. Раскройте подходы и механизмы организация оплаты труда в современных условиях.

2. Раскройте национальную специфику управления человеческими ресурсами и социальной ответственности бизнеса и государства.

3. Представьте, что Вы – рядовой сотрудник организации. Составьте идеальный социальный пакет для себя, после чего дайте максимально детальную оценку затратам предприятия на его внедрение.

БИЛЕТ № 24

1. Охарактеризуйте формы и системы оплаты труда.

2. Объясните взаимосвязь управления изменениями и управления человеческими ресурсами.

3. Сеть универсальных магазинов. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании предполагается расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач – обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов.

Предложите виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства.

Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников?

БИЛЕТ № 25

1. Опишите значение нормативно-методического и правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами.

2. Раскройте специфику управления человеческими ресурсами в транснациональных компаниях.

3. В оптовой компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? Какую систему вознаграждения вы бы предложили? Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?

ЛИТЕРАТУРА

1. Валишин, Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. – Москва: Русайнс, 2020. – 126 с. – ЭБСBOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/> – Текст: электронный.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – Москва: Кнорус, 2016. – 358 с. – Текст: непосредственный. – То же. – 2019. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/931301> – Текст: электронный
3. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 432 с. – (Ба- калавр. Академический курс). – Текст: непосредственный. – То же. – 2020. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/449289> – Текст: электронный.
4. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2020. – 222 с. – (Бакалавриат). – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/932839> – Текст: электронный.
5. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management: учебник для бакалавров / С.-Петербург. гос. ун-т экономический университет; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: Юрайт, 2013, 2014. – 526с. – Текст: непосредственный. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИздательствоЮрайт, 2020. – 467 с. – (Высшее образование). – ЭБС Юрайт. – URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/449957>– Текст: электронный.