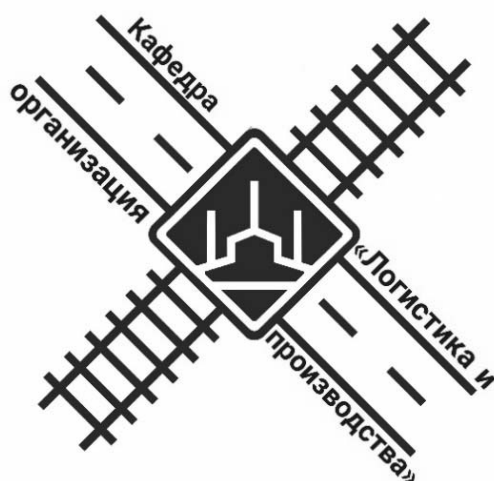


МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Логистика и организация производства»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности
1–27 01 01 «Экономика и организация производства
(по направлениям)»
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.050.2я73
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Логистика и организация производства» «б» сентября
2022 г., протокол № 2

Составитель канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Рецензент канд. экон. наук, доц. Н. С. Желток

Методические рекомендации содержат материалы к практическим занятиям по дисциплине «Управление персоналом» для студентов специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)» очной и заочной форм обучения.

Учебно-методическое издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ответственный за выпуск	М. Н. Гриневич
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать 28.11.2022 . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,50. Тираж 36 экз. Заказ № 1090.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2022

Содержание

1 Менеджмент персонала и его роль в управлении деятельностью персоналом	4
2 Роль кадровой службы в организации и кадровая политика организации.....	6
3 Набор, отбор, прием и высвобождение персонала	8
4 Профорientация и трудовая адаптация персонала	10
5 Оценка результативности труда работников. Обучение персонала	14
6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Подготовка персонала к нововведениям	16
7 Управленческие решения. Руководитель в системе управления	18
8 Конфликт как инструмент развития	20
Список литературы	24

1 Менеджмент персонала и его роль в управлении деятельностью персонала

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность и место управления персоналом в управлении организации.
- 2 Персонал как объект управления, понятия и особенности.
- 3 Концепции управления персоналом.
- 4 Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.
- 5 Закономерности и принципы управления персоналом.
- 6 Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Тест

- 1 Какой метод из перечисленных не используется в управлении персоналом:
 - а) административный;
 - б) экономический;
 - в) социально-психологический;
 - г) правовой.
- 2 Какие из перечисленных типов воздействий влияют на персонал:
 - а) организационное воздействие;
 - б) распорядительное воздействие;
 - в) дисциплинарная ответственность и взыскание;
 - г) материальное воздействие;
 - д) все ответы верны.
- 3 Работодатели могут воздействовать на персонал исходя из:
 - а) экономических законов;
 - б) административных законов;
 - в) внешнеэкономических законов;
 - г) правовых законов.
- 4 Персонал – это:
 - а) это один из ресурсов, который организация использует для увеличения объема производства;
 - б) это один из ресурсов, который организация использует для достижения своих целей;
 - в) это один из ресурсов, который организация использует для увеличения прибыли;
 - г) это один из факторов, который организация использует для развития предприятия.
- 5 К основным методам управления персоналом НЕ относятся:
 - а) экономические методы;
 - б) социально-психологические;
 - в) организационно-распорядительные методы;
 - г) организационно-психологические методы.

Задания

1 В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените ее преимущества и недостатки.

2 Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами:

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

- второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;

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

- четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

3 Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но Вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает на вокзале. Как Вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

4 Руководитель принял на работу специалиста, который подчиняется на прямую заместителю. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю. Как бы Вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

5 В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

2 Роль кадровой службы в организации и кадровая политика организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность и понятие кадровой политики организации.
- 2 Цели, задачи кадровой политики.
- 3 Принципы кадровой политики.
- 4 Документирование кадровой политики.
- 5 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом организации.

Тест

- 1 Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
 - а) планирование;
 - б) прогнозирование;
 - в) мотивация;
 - г) составление отчетов;
 - д) организация.
- 2 Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направлено:
 - а) на разработку новых видов продукции;
 - б) на определение стратегического курса развития предприятия;
 - в) на создание дополнительных рабочих мест;
 - г) на перепрофилирование деятельности предприятия.
- 3 Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:
 - а) функциональная;
 - б) тактическая;
 - в) управляющая;
 - г) обеспечивающая;
 - д) стратегическая.
- 4 Кадровый потенциал предприятия – это:
 - а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
 - б) совокупность работающих специалистов;
 - в) совокупность устраивающихся на работу;
 - г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
 - д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.
- 5 Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
 - а) аттестация;
 - б) дискриминация;

- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

6 Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

7 Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке, – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

Задания

Дайте ответ на следующие вопросы.

1 При разработке политики обеспечения организации кадрами:

- какие мы выбираем источники кадров для различных групп должностей в нашей организации;
- какие требования к кандидатам на конкретные должности наиболее важные в нашей организации;
- чем мы можем заинтересовать перспективных и ценных кандидатов на должности руководителей и специалистов;
- какие преимущества организации, по сравнению с другими, могут не только привлечь, но и закрепить наиболее перспективные кадры;
- какие наши приоритеты при отборе кадров.

2 При разработке политики оценки персонала:

- какие категории персонала и с какой периодичностью мы будем оценивать;
- какие методы оценки мы будем применять в отношении различных категорий персонала;
- какие локальные нормативные правовые акты будем разрабатывать по оценке персонала;
- будем ли практиковать увольнения по результатам оценки.

3 При разработке политики управления персоналом:

- кто реально управляет персоналом и какие полномочия имеет;
- какова роль в управлении персоналом топ-менеджмента;
- какова роль в управлении персоналом линейных и функциональных руководителей;
- какова роль в управлении персоналом кадровой службы.

4 При разработке политики трудовых отношений:

- как мы будем относиться к персоналу;
- какие приоритеты в управлении персоналом в нашей организации;
- как будем разрешать конфликты, возникающие в организации;
- какое внутриорганизационное поведение наиболее приемлемо;
- какой климат мы будем создавать и культивировать в отношениях с работниками.

5 При разработке политики коммуникаций с персоналом:

- как, когда и что мы хотим сказать персоналу;
- какие проблемы могут возникнуть при передаче информации персоналу;
- какие системы коммуникаций мы будем развивать в первую очередь.

3 Набор, отбор, прием и высвобождение персонала

Вопросы для обсуждения

- 1 Проектирование структуры организации.
- 2 Оценка потребности в персонале.
- 3 Анализ кадровой ситуации.
- 4 Анализ деятельности.
- 5 Должностные инструкции.
- 6 Привлечение кандидатов на работу.
- 7 Оценка кандидатов при приеме на работу.
- 8 Высвобождение персонала.

Тест

1 Линейная структура – это структура, в которой:

- а) каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- б) звенья связаны друг с другом последовательно;
- в) каждое звено связано со всеми остальными;
- г) звенья связаны друг с другом последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого.

2 Разработка организационного и финансового планов укомплектования включает в себя:

- а) разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- б) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- в) реализацию оценочных мероприятий;
- г) нет верного варианта ответа.

3 В формуле общей потребности предприятия в кадрах $Ч$ – это:

- а) среднесписочная численность персонала;
- б) базовая потребность в кадрах, определяемая объемом продаж;
- в) число рабочих дней в году;
- г) базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства.

- 4 Первым шагом в анализе и конструировании рабочего места (РМ) является:
- а) определение целей анализа рабочего места, как будет использоваться информация о нем;
 - б) создание спецификации РМ;
 - в) анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем;
 - г) описание РМ.
- 5 Должностная инструкция может быть оформлена:
- а) отдельным документом или же являться приложением к трудовому договору;
 - б) только отдельным документом;
 - в) только как приложение к трудовому договору;
 - г) как часть трудового договора.
- 6 К факторам внешней среды относятся:
- а) законодательные ограничения;
 - б) состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации;
 - в) кадровая политика;
 - г) ситуация на рынке рабочей силы.
- 7 К факторам внутренней среды относятся:
- а) законодательные ограничения;
 - б) состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации;
 - в) кадровая политика;
 - г) ситуация на рынке рабочей силы.
- 8 К внутренним источникам набора персонала относятся:
- а) агентства по найму;
 - б) ротация;
 - в) центра занятости;
 - г) совмещение профессий.

Задания

1 Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала. Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление. На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации.

2 Составьте аттестационный лист на работника с целью выявления личных и профессиональных навыков.

3 Напишите характеристику на подчиненного (любого члена группы, не называя фамилию). Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного:

- руководитель подразделения;
- ФИО работника;
- рабочие достижения, производительность и качество труда работника;
- профессиональные знания и навыки работника;
- способность взаимодействовать с другими работниками;
- сильные стороны работника;
- слабые стороны работника;
- необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации;
- рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу;
- рекомендации по оплате труда;
- дополнительные комментарии.

4 Профориентация и трудовая адаптация персонала

Вопросы для обсуждения

- 1 Методы оценки.
- 2 Этапы и критерии адаптации.
- 3 Наставничество и консультирование.
- 4 Профессиональная ориентация.

Тест

- 1 Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского:
 - а) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
 - б) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-то;
 - в) остроконечная палка, которой подгоняют животных;
 - г) принуждение;
 - д) манипулирование.
- 2 Адаптация – это:
 - а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
 - б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
 - в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
 - г) процесс повышения квалификации нового работника.
- 3 В чем заключается социально-психологический аспект адаптации:
 - а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
 - б) приспособление к относительно новому социуму;
 - в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;

г) полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4 Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

5 Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом:

- а) первичная, вторичная;
- б) основная, вспомогательная;
- в) внешняя, внутренняя;
- г) явная, скрытая.

6 Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации:

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

7 Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через:

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

8 Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них – новичок в организации. На Ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

9 Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

10 Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

11 Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

12 Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

Задание

1 Дайте ответы на следующие вопросы и обоснуйте их.

- а) как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы:
 - до 1 месяца;
 - до 2 месяцев;
 - до 3 месяцев;
 - еще не закончено;
- б) что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода:
 - профессиональные обязанности;
 - вхождение в коллектив;
 - условия труда;
 - другое;
- в) как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным;
- г) Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему;
- д) в каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто;
- е) как долго Вам нужна была в работе помощь коллег (нужное подчеркнуть):

- до 1 месяца;
- до 2 месяцев;
- до 3 месяцев;
- еще потребуется после адаптации;

ж) в какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками:

- до 1 месяца;
- до 2 месяцев;
- до 3 месяцев;
- еще не овладел.

2 Как Вы считаете, какие качества будут способствовать успешной адаптации сотрудника? Пройдите тест на определение уровня решительности и адаптивности в поведении. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

а) сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для Вас;

б) быстро ли адаптируетесь в новом коллективе;

в) способны ли Вы высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя;

г) если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу;

д) склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку;

е) объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами;

ж) сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии;

и) Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением;

к) если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж Вам необходима;

л) можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека;

м) планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»;

н) всегда ли выполняете данные Вами обещания.

3 Предложите модель идеальной трудовой атмосферы в коллективе.

4 Назовите критерии, которыми должен обладать руководитель.

5 В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением деятельности (открытие новых филиалов) и переход на производство новых товаров. Постановка задачи:

а) какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации;

б) какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

5 Оценка результативности труда работников. Обучение персонала

Вопросы для обсуждения

- 1 Повышение производительности и нормирование труда.
- 2 Оценка труда.
- 3 Аттестация персонала.
- 4 Формирование кадрового резерва.
- 5 Планирование карьеры.
- 6 Разработка программ стимулирования труда.

Тест

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

- а) количество жалоб работников;
- б) уровень производственного травматизма;
- в) степень удовлетворенности работой в данной организации;
- г) степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом;
- д) текучесть кадров.

2 К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

- а) отношение к труду;
- б) развитие предпринимательства;
- в) умственные способности работника;
- г) психофизиологическое состояние работника;
- д) моральный климат в коллективе.

3 Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

- а) разработка мероприятий по коррективке отклонений;
- б) фиксация результатов кадрового планирования;
- в) сопоставление запланированного и полученного результатов;
- г) анализ отклонений;
- д) принятие мер по устранению отклонений.

4 Оценка результатов труда – это:

- а) функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы;
- б) процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы;
- в) функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

г) функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте;

д) функция по управлению персоналом, направленная на анализ данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах.

5 К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

а) психофизиологическое состояние работника;

б) возраст работника;

в) географическая среда;

г) условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические);

д) сезонность.

6 Показатели производительности труда:

а) выпуск продукции;

б) затраты времени на производство продукции;

в) выработка и трудоемкость;

г) продажа продукции.

7 К внешним факторам, влияющим на производительность труда, относятся:

а) изменение спроса на продукцию на рынке;

б) социально-экономические условия в обществе;

в) механизация и автоматизация производства;

г) уровень кооперации с другими предприятиями;

д) уровень разделения труда на предприятии.

8 Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;

г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;

д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

9 Аттестация – это форма оценки человека, которую:

а) может дать только другой человек, группа людей;

б) можно провести с помощью измерительных приборов;

в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;

г) работник проводит самостоятельно;

д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

Задания

1 Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5 %;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15 % основных рабочих (производительность станков повысится на 50 %);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 % до 5 %.

Как в этих условиях повысится производительность труда (на сколько процентов возрастет), если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60 % составляют основные рабочие?

2 В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40 %. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 % до 5 %. Как при этом повысится производительность труда (на сколько процентов возрастет), если на предприятии занято 2400 рабочих (из них 60 % основных и 40 % вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10 % основных рабочих)?

3 В организации на начало года числилось 2600 работающих. В связи с уходом на пенсию и на учебу выбыло 138 человек; 214 человек уволились по собственному желанию и 28 человек – за нарушение трудовой дисциплины. В то же время в течение года было принято на работу 480 человек. Определите показатели сменяемости и текучести кадров.

6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Подготовка персонала к нововведениям

Вопросы для обсуждения

- 1 Мотивация персонала.
- 2 Необходимость стимулирования трудовой деятельности персонала.
- 3 Сущность, содержание, функции и элементы организации труда персонала.
- 4 Организация, планировка и оснащение рабочих мест руководителей и специалистов.

Тест

- 1 В чем заключается цель стимулирования персонала:
 - а) пробудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;

- б) побудить человека избегать конфликтов;
- в) побудить человека не превышать своих достоинства;
- г) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

2 В чем суть классической теории мотивации:

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства.

3 Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями.

4 Назовите метод нормирования труда:

- а) производственный;
- б) приблизительный;
- в) суммарный;
- г) экономический.

5 Какая форма организации труда названа неверно:

- а) звено;
- б) бригада;
- в) цех;
- г) коллектив.

6 Проектирование и внедрение АРМ предполагает:

- а) что основные операции по накоплению, переработке и хранению информации возлагаются на средства вычислительной техники;
- б) что пользователь выполняет ручные операции, требующие творческого подхода, и, используя выходную информацию, принимает необходимые решения;
- в) проблемно-ориентированный программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства;
- г) внедрение новых технических систем.

7 Основные принципы системы обработки данных по внедрению АРМ:

- а) принцип максимальной ориентации на конечного пользователя;
- б) принцип проблемной ориентации;
- в) принцип соответствия информационным потребностям пользователя;
- г) все варианты верны.

8 Что не является одним из необходимых условий для функционирования АРМ:

- а) программное обеспечение;
- б) информационное обеспечение;
- в) техническое обеспечение;
- г) правовое обеспечение.

Задания

1 Вас перевели в новый отдел предприятия на должность руководителя. Понаблюдав за Вашими новыми сотрудниками, Вы делаете вывод, что они совсем не интересуются в качественном и своевременном выполнении работы. Предложите максимально, на Ваш взгляд, эффективную для предприятия схему мотивирования Ваших сотрудников.

2 Приведите примеры компаний, которые осуществляют успешную мотивационную политику своих сотрудников.

3 Предложите креативные способы нематериального мотивирования сотрудников.

4 Имеются следующие данные о численности рабочих на предприятии, вступившем в эксплуатацию с 15 марта: сумма явок и неявок рабочих за март составила 15 810 человеко-дней. Среднесписочное число рабочих за апрель – май составило 1 650 чел., за июнь – 1 810 чел., за июль – сентябрь – 1 680 чел., за октябрь – декабрь – 1 570 чел. Определите среднесписочную численность рабочих за март, за I и II кварталы, за I и II полугодия и за отчетный год.

7 Управленческие решения. Руководитель в системе управления персоналом

Вопросы для обсуждения

- 1 Характер и содержание управленческого труда.
- 2 Содержание и виды управленческих решений.
- 3 Организация и контроль выполнения решений.
- 4 Стили управления.
- 5 Руководитель и подчиненные.
- 6 Имидж менеджера.
- 7 Искусство общения.
- 8 Значение делового общения.

Тест

- 1 По времени действия выделяют управленческие решения:
 - а) стратегические, тактические, оперативные;
 - б) краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
 - в) директивные, нормативные, плановые;
 - г) нет верного ответа.
- 2 По частоте повторяемости ситуации могут быть выделены решения:
 - а) стандартные, творческие;
 - б) простые, сложные;
 - в) стандартные, сложные;
 - г) простые, креативные.
- 3 Основные принципы, на которых должны строиться взаимоотношения в любом коллективе:

- а) принцип гуманизма, принцип инициативности;
- б) принцип идейности, принцип гуманизма;
- в) принцип справедливости, принцип равенства;
- г) принцип ответственности, принцип законности.

4 Какому стилю соответствует описание «этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач»:

- а) авторитарному;
- б) демократическому;
- в) либеральному;
- г) смешанному.

5 По содержанию управленческие решения бывают:

- а) техническими, экономическими, социальными;
- б) технологическими, экономическими, социальными;
- в) техническими, экономическими, общественными;
- г) нет верного ответа.

6 К каким решениям приводит логика развития ситуации, в связи с чем остается выбрать только момент начала действия, степень его интенсивности и другие параметры, которые оптимизируют результат:

- а) незапрограммированным;
- б) запрограммированным;
- в) рационализированным;
- г) нерационализированным.

7 Координирующие управленческие решения:

а) в основном имеют оперативный характер (распределение текущей работы среди исполнителей);

б) предписывают способы осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях и проявляются в соответствующих документах, правилах распорядка, графиках работы, нормах и нормативах;

в) разрабатываются с целью эффективного управления персоналом, решения по различным аспектам активизации деятельности работников организации;

г) служат для оценки тех или иных действий подчиненных и их дальнейшей корректировки.

8 Какие решения принимают люди, внимательно и критично относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке:

- а) импульсивные решения;
- б) инертные решения;
- в) уравновешенные решения;
- г) рискованные решения.

9 Составляющие имиджа менеджера:

- а) внешняя, психологическая, профессиональная части;
- б) внешняя, внутренняя;
- в) психологическая, профессиональная, социальная;
- г) внешняя, внутренняя, профессиональная.

Задания

1 Дайте определения следующих коммуникационных эффектов:

- а) эффект визуального имиджа;
- б) эффект первых фраз;
- в) эффект аргументации;
- г) эффект квантового выброса информации;
- д) эффект паузы;
- е) эффект художественной выразительности.

2 Дайте характеристику следующим видам общения:

- а) формальное общение;
- б) примитивное общение;
- в) формально-ролевое общение;
- г) деловое общение;
- д) духовное общение;
- е) манипулятивное общение;
- ж) светское общение.

3 Соотнесите название видов коммуникационного общения с их определениями:

- 1) поучительно-назидательный;
- 2) возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- 3) вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- 4) ориентированный на передачу слушателям каких-либо сведений.

8 Конфликт как инструмент развития

Вопросы для обсуждения

- 1 Конфликты: виды, структура, стадии протекания.
- 2 Стратегия поведения в конфликтной ситуации.
- 3 Управление стрессами. Виды стрессов.
- 4 Способы снятия стресса.

Тест

- 1 Конфликт в организации должен рассматриваться:
 - а) как нежелательное явление;
 - б) как свидетельство неблагополучия организация;
 - в) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
 - г) как позитивное явление.
- 2 Конфликтная ситуация – это:
 - а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта.

3 Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:

а) конструктивными;

б) деструктивными;

в) реалистическими;

г) нет правильного ответа.

4 Компромисс – это стиль разрешения конфликтов, который заключается в том, что ... (закончите предложение):

а) стороны идут на взаимные уступки друг другу;

б) при принятии решения партнеры могут оказывать друг на друга давление, принуждение;

в) одна из сторон стремится любым путем выйти из конфликтной ситуации.

5 На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:

а) начальной фазе;

б) фазе подъема;

в) пике конфликта;

г) фазе спада.

6 Стрессы можно подразделить по степени эмоциональной окраски на:

а) положительные и отрицательные;

б) кратковременные и долгосрочные;

в) физиологические и психологические;

г) информационные и эмоциональные по причине возникновения.

7 Стрессы можно подразделить по продолжительности на:

а) положительные и отрицательные;

б) кратковременные и долгосрочные;

в) физиологические и психологические;

г) информационные и эмоциональные.

8 К базовым принципам преодоления стресса не относят:

а) отвлечение от стрессовой ситуации;

б) снижение субъективной значимости события, вызвавшего;

в) умение расслабляться;

г) в любой ситуации следует сохранять оптимизм.

9 К числу других способов снятия стресса и поддержания психического здоровья можно отнести:

а) позитивное мышление;

б) стремиться к разумной организованности в жизни, работе, быту;

в) научиться говорить себе нет, не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей;

г) учиться радоваться жизни;

д) все варианты.

10 Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим взаимосвязанным направлениям:

- а) подбор и расстановка кадров;
- б) все варианты;
- в) взаимодействие и групповое принятие решений;
- г) программы оздоровления работников.

11 Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- а) Вы чувствуете, что у Вас недостаточно власти или шансов;
- б) хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- в) считаете, что решить проблему немедленно опасно, т. к. вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- г) подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- д) решение проблемы может ухудшить Ваше здоровье.

Задания

1 Упражнение «Изменение в жизни человека как причина стресса».

Цель.

Проанализировать роль изменений в жизни человека.

Пояснения.

Социальная регулировочная шкала отражает степень стрессового влияния различных событий на человека (таблица 1).

Таблица 1 – Степень влияния на человека изменений в жизни

Нерабочие события	Вес	Рабочие события	Вес
Смерть супруга	100	Увольнение	47
Развод	73	Уход на пенсию	45
Тюремное заключение	63	Деловая реорганизация	39
Смерть близких родственников	63	Изменение обязанностей	29
Свадьба	50	Проблемы с начальством	23
Смерть друга	37	Изменение условий работы	20
Жена начала/прекратила работать	26		

Сила жизненного стресса связана с тем, как человек ищет информацию, чтобы справиться со стрессовым событием. Доказано, что когда человек испытывает сильный жизненный стресс, он ищет помощь вне работы: обращается к друзьям, идет на курсы повышения квалификации или меняет место работы. Когда человек испытывает рабочий стресс, он ищет помощь у коллег или руководства.

Проанализируйте данные. Предложите возможную стратегию выхода из стрессового состояния по каждому событию. Найдите позитивные моменты в каждом жизненном изменении.

2 Мини-кейс «Я выиграл – ты проиграл».

Цели:

- анализ истоков и последствий конфликта;
- отработка умения видеть текущие и перспективные результаты переговоров.

Ситуация.

Дмитрий Смирнов – руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии – мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. – это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема – поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

Вопросы.

- 1 Каковы источники конфликта?
- 2 Какой тактики придерживались участники конфликта?
- 3 Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

Список литературы

- 1 **Егоршин, А. П.** Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 352 с.
- 2 **Кибанов, А. Я.** Основы управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 440 с.
- 3 Управление персоналом организации: Практикум: учебное пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 365 с.
- 4 Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. В. П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 237 с.
- 5 Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О. К. Минева [и др.]; под ред. О. К. Миневой. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 160 с.
- 6 **Зинов, В. Г.** Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами: учебное пособие / В. Г. Зинов, Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов; под ред. В. Г. Зинова. – Москва : Дело, 2014. – 248 с.
- 7 Управление персоналом: учебник для бакалавров / Под ред. А. А. Литвинова. – Москва : Юрайт, 2012. – 434 с.
- 8 Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебник для вузов / М. М. Кане [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 560 с.
- 9 **Кравченко, А. И.** История менеджмента : учебное пособие / А. И. Кравченко. – 6-е изд. – Москва : Академический проект ; Фонд «Мир», 2007. – 560 с.
- 10 **Авдеев, В. В.** Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В. В. Авдеев. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
- 11 **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стер. – Минск : Книжный Дом ; Экоперспектива, 2005. – 352 с.
- 12 **Бухалков, М. И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
- 13 **Черемных, О. С.** Стратегический корпоративный реинжиниринг : процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом : учебное пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
- 14 **Мельников, В. П.** Управление организацией: учебное пособие / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе ; под ред. В. Н. Мельникова, Н. Л. Маренкова. – Москва : Кнорус, 2004. – 240 с.